

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA  
PRODUÇÃO

A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO: um estudo  
de caso no Instituto Municipal de Planejamento Urbano –  
IMPLURB/Prefeitura Municipal de Manaus

GLAUCIA CUNHA DE SOUZA

MANAUS  
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA  
PRODUÇÃO

GLAUCIA CUNHA DE SOUZA

A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO: um estudo  
de caso no Instituto Municipal de Planejamento Urbano –  
IMPLURB/Prefeitura Municipal de Manaus

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, área de concentração Gestão de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota

Manaus  
2017

GLAUCIA CUNHA DE SOUZA

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO: um estudo  
de caso no Instituto Municipal de Planejamento Urbano –  
IMPLURB/Prefeitura Municipal de Manaus**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, área de concentração Gestão de Produção.

**Aprovado em 13 de abril de 2017**

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota, Presidente  
Universidade Federal do Amazonas

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Manoel Martins do Carmo Filho, Membro  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira, Membro  
Universidade Federal do Amazonas

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela eterna presença;

Aos meus pais, pela minha formação e educação;

Aos meus familiares e amigos, pelas palavras de incentivo e compreensão;

Ao professor Doutor Cláudio Dantas Frota, pela orientação;

Por fim, a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização desta Dissertação.

*“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos  
não é senão uma gota de água no mar. Mas o  
mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”*

(Madre Teresa de Calcutá)

## RESUMO

A qualidade do atendimento em serviços públicos é vital para a sociedade, especialmente os serviços voltados à mobilidade urbana. Este trabalho tem como objetivo analisar a qualidade do atendimento prestado ao usuário do Instituto Municipal de Planejamento Urbano (IMPLURB), órgão pertencente à Prefeitura Municipal de Manaus (PMM), visando propor melhorias voltadas aos cidadãos. Têm-se como objetivos específicos: identificar o perfil dos usuários dos serviços; avaliar a percepção dos tomadores de serviços quanto à qualidade praticada, buscando qualificar o atendimento conforme a necessidade dos mesmos; e propor melhorias com base na Gestão da Qualidade Total (GQT). Com relação à metodologia, a pesquisa é do tipo descritiva, de natureza quantitativa; quanto aos meios, bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo, utilizando-se 139 (cento e trinta e nove) questionários com perguntas estruturadas para a coleta de dados. O questionário foi dividido em cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, com lastro no método de escala SERVPERF (*Service Performance*). Quanto aos dados estatísticos foi empregado o software estatístico livre R 3.0.3. Os resultados revelam percepção geral positiva de 64,8% tomadores de serviço, quanto à qualidade praticada. Registra-se que das 22 assertivas estudadas, apenas quatro apresentaram índices abaixo da média (espaço físico inadequado para portadores de necessidades especiais; serviços solicitados entregues fora do tempo prometido; órgão não abre exceções para atender em horários diferenciados caso os usuários tenha uma necessidade extra; e a utilização da internet ou do telefone para informações e agendamentos não foram canais de atendimento do serviço que buscava). Por outro lado, cinco assertivas lograram índice de aprovação igual ou superior a 80%, a saber: 80% acreditam que recebem as orientações corretamente no primeiro contato; 86,4% sentem que os servidores transmitem responsabilidade no cumprimento das suas tarefas; 85% considera que os servidores são capacitados para atender os usuários; 82% julga que os servidores tratam os usuários com atenção e cordialidade; e 84,1% reputa que os servidores demonstram consideração e respeito aos usuários. Sendo assim, os índices acima da média revelados com esta pesquisa, podem proporcionar reflexões a respeito da qualidade do atendimento prestado ao usuário da Autarquia, colaborando assim, com proposições de melhorias voltadas ao atendimento dos cidadãos de Manaus.

**Palavras-chave:** Qualidade. Atendimento. SERVPERF. IMPLURB

## ABSTRACT

The quality of service in public services is vital for society, especially services for urban mobility. This work aims to analyze the quality of the service provided to the user of the Municipal Urban Planning Institute (IMPLURB), an organ belonging to the Municipality of Manaus (PMM), aiming to propose improvements aimed at citizens. The specific objectives are: to identify the profile of users of the services; Evaluate the perception of service providers regarding the quality practiced, seeking to qualify the service according to their need; And propose improvements based on Total Quality Management (TQM). Regarding the methodology, the research is of the descriptive type, of quantitative nature; As well as the means, bibliographical, documentary, case study and field research, using 139 (one hundred and thirty-nine) questionnaires with structured questions for data collection. The questionnaire was divided into five dimensions: tangibility, reliability, responsiveness, security and empathy, with a weighting in the SERVPERF (Service Performance) scale method. As for the statistical data, the free statistical software R 3.0.3 was used. The results show a positive general perception of 64.8% of service takers, regarding the quality practiced. It is recorded that of the 22 assertions studied, only four presented indices below the average (physical space unsuitable for people with special needs, requested services delivered outside the promised time, body does not open exceptions to attend at different times if users have an extra need , And the use of the Internet or the telephone for information and scheduling were not channels of service of the service that sought. On the other hand, five assertions achieved an approval rate equal to or greater than 80%, namely: 80% believe that they receive the guidelines correctly in the first contact; 86.4% feel that servers transmit responsibility in the performance of their tasks; 85% believe that servers are capable of serving users; 82% believe that servers treat users with attention and cordiality; And 84.1% say that the servers show respect and respect to users. Thus, above-average rates revealed by this research may provide reflections on the quality of the service provided to the Autarchy user, thus collaborating with proposals for improvements aimed at assisting the citizens of Manaus.

**Keywords:** Quality. Attendance. SERVPERF. IMPLURB.

## LISTA DE FIGURAS

|           |                                                             |    |
|-----------|-------------------------------------------------------------|----|
| Figura 01 | Ciclo PDCA.....                                             | 28 |
| Figura 02 | Os quatro marcos característicos da evolução do GESPÚBLICA. | 32 |
| Figura 03 | Organograma .....                                           | 56 |
| Figura 04 | Vista dos equipamentos.....                                 | 68 |
| Figura 05 | Vista da mobília.....                                       | 68 |
| Figura 06 | Estrutura Física – Limpeza.....                             | 70 |
| Figura 07 | Estrutura Física – Conforto.....                            | 70 |
| Figura 08 | Vista das escadas que dão acesso ao prédio do IMPLURB.      | 73 |
| Figura 09 | Vista da rampa de acesso - Setor de Atendimento.....        | 73 |
| Figura 10 | Vista da calçada frontal do prédio do IMPLURB.....          | 73 |
| Figura 11 | Vista do afastamento lateral do prédio .....                | 73 |
| Figura 12 | Cartilha Calçada Legal.....                                 | 75 |
| Figura 13 | Câmera e profissional de segurança.....                     | 85 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|            |                                                               |    |
|------------|---------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 01 | Perfil dos usuários dos serviços.....                         | 65 |
| Gráfico 02 | Equipamentos Modernos.....                                    | 67 |
| Gráfico 03 | Instalações Físicas (Limpeza e Conforto).....                 | 69 |
| Gráfico 04 | Estrutura Física (Portadores de Necessidades Especiais)       | 71 |
| Gráfico 05 | Materiais de Comunicação.....                                 | 74 |
| Gráfico 06 | Orientações no primeiro contato.....                          | 76 |
| Gráfico 07 | Soluções rápidas .....                                        | 77 |
| Gráfico 08 | Solicitações no tempo prometido.....                          | 78 |
| Gráfico 09 | Serviços pela Internet.....                                   | 79 |
| Gráfico 10 | Informações corretas e atualizadas.....                       | 80 |
| Gráfico 11 | Discordância e concordância - dimensão responsividade..       | 81 |
| Gráfico 12 | Discordância e concordância - dimensão segurança.....         | 84 |
| Gráfico 13 | Atenção e cordialidade dos servidores.....                    | 88 |
| Gráfico 14 | Preocupação dos servidores em ajudar.....                     | 89 |
| Gráfico 15 | Demonstração de consideração e respeito aos usuários...       | 90 |
| Gráfico 16 | Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes. | 91 |
| Gráfico 17 | Fator médio de concordância das dimensões.....                | 93 |

## LISTA DE TABELAS

|           |                                                          |    |
|-----------|----------------------------------------------------------|----|
| Tabela 01 | Gênero.....                                              | 64 |
| Tabela 02 | Faixas Etárias (idades).....                             | 64 |
| Tabela 03 | Natureza.....                                            | 65 |
| Tabela 04 | Avaliação do Alfa de Chronbach.....                      | 96 |
| Tabela 05 | Aspectos positivos, negativos e proposições de melhorias | 97 |

## LISTA DE QUADROS

|           |                                                                                              |    |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 01 | Confrontação entre a gerência tradicional e os admitidos na Gestão da Qualidade Total (GQT). | 40 |
| Quadro 02 | Mandamentos da Qualidade, características principais e valores a serem desenvolvidos.        | 41 |
| Quadro 03 | Cinco Dimensões da Qualidade.....                                                            | 51 |
| Quadro 04 | O Instrumento SERVQUAL.....                                                                  | 52 |

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURA

|            |   |                                                                                               |
|------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABNT       | - | Associação Brasileira de Normas Técnicas                                                      |
| GESPÚBLICA | - | Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização                                       |
| GQT        | - | Gestão da Qualidade Total                                                                     |
| IMPLURB    | - | Instituto Municipal de Planejamento Urbano                                                    |
| NBR        | - | Norma Brasileira                                                                              |
| PDCA       | - | <i>Plan</i> (planejar), <i>Do</i> (fazer), <i>Check</i> (checar) e <i>Act</i> (agir)          |
| PMM        | - | Prefeitura Municipal de Manaus                                                                |
| SIGED      | - | Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos                                          |
| SWOT       | - | Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) |
| URBAM      | - | Empresa Municipal de Urbanização                                                              |

## SUMÁRIO

|                                                                |               |
|----------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                       | <b>15</b>     |
| 1.1 OBJETIVO GERAL.....                                        | 15            |
| 1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....                                  | 16            |
| 1.3 JUSTIFICATIVA.....                                         | 16            |
| 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....                                | 17            |
| 1.5 PROBLEMA DA PESQUISA .....                                 | 18            |
| 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....                                 | 18            |
| <br><b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                          | <br><b>20</b> |
| 2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL.....                     | 20            |
| 2.2 FUNDAMENTOS.....                                           | 21            |
| 2.2.1 Satisfação do Cliente.....                               | 22            |
| 2.2.2 Envolvimento de Todos.....                               | 22            |
| 2.2.3 Gestão Participativa .....                               | 23            |
| 2.2.4 Gerência de Processos.....                               | 24            |
| 2.2.5 Valorização das Pessoas.....                             | 25            |
| 2.2.6 Constância de Propósitos.....                            | 25            |
| 2.2.7 Melhoria Contínua.....                                   | 26            |
| 2.2.8 Gestão Proativa.....                                     | 29            |
| 2.3 GESPÚBLICA.....                                            | 30            |
| 2.3.1 Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS)..... | 33            |
| 2.4 GESTÃO DA QUALIDADE.....                                   | 34            |
| 2.4.1 Breve Conceito de Qualidade.....                         | 34            |
| 2.4.2 Origem .....                                             | 36            |
| 2.4.3 Gestão da Qualidade Total .....                          | 38            |
| 2.4.4 Ferramentas da Qualidade.....                            | 42            |
| 2.4.4.1 Indicadores da qualidade.....                          | 42            |
| 2.5 GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....                | 44            |
| 2.6 QUALIDADE DO ATENDIMENTO.....                              | 45            |
| 2.6.1 Atendimento, o Grande Diferencial.....                   | 48            |
| 2.7 AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS TOMADORES DE SERVIÇOS.....      | 49            |
| <br><b>3 ESTUDO DE CASO: (IMPLURB).....</b>                    | <br><b>54</b> |
| 3.1 ATRIBUIÇÕES, LEGISLAÇÃO E CANAIS DE COMUNICAÇÃO.....       | 54            |
| <br><b>4 METODOLOGIA.....</b>                                  | <br><b>58</b> |
| 4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....                                   | 59            |
| 4.2 COLETA DE DADOS.....                                       | 60            |
| 4.3 ANÁLISE DOS DADOS.....                                     | 61            |
| <br><b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>                       | <br><b>64</b> |
| 5.1 CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS DA AMOSTRA.....            | 64            |
| 5.2 DIMENSÃO TANGIBILIDADE.....                                | 66            |
| 5.3 DIMENSÃO CONFIABILIDADE.....                               | 75            |
| 5.4 DIMENSÃO RESPONSABILIDADE.....                             | 81            |
| 5.5 DIMENSÃO SEGURANÇA.....                                    | 84            |
| 5.6 DIMENSÃO EMPATIA.....                                      | 88            |
| 5.7 FATOR MÉDIO E AVALIAÇÃO DO ALFA DE CHRONBACH.....          | 92            |

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 5.8 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS COM BASE NA GQT.....        | 96  |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                               | 100 |
| REFERÊNCIAS.....                                         | 103 |
| APÊNDICE A - SAÍDAS DO SOFTWARE ESTATÍSTICO LIVRE R..... | 109 |
| APÊNDICE B – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO.....                  | 113 |
| APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DO IMPLURB.....                 | 114 |
| APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS USUÁRIOS.....     | 115 |

## 1 INTRODUÇÃO

A Qualidade do Atendimento quanto à realidade pública municipal revela-se como um imenso desafio, pois desloca o foco de um conceito facilmente aplicável somente à iniciativa privada para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública, com vistas a promover o desenvolvimento.

Diante dessa concepção, este trabalho versa sobre a Qualidade do Atendimento ao público do Instituto Municipal de Planejamento Urbano – IMPLURB, órgão pertencente à Prefeitura Municipal de Manaus – PMM. Para isso, admitiu-se como referência cinco dimensões da qualidade, a saber: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Para Fitzsimmons (2005), as dimensões são empregadas pelos usuários para emitir um juízo de valor quanto à qualidade dos serviços.

Assim sendo, a Qualidade do Atendimento ao Público consiste na economia de tempo, dinheiro e esforço ao cidadão, com a viabilização de informações corretas, completas, atuais e de fácil entendimento, de modo que possam servir de referência para que todos falem “a mesma língua” e haja a satisfação do usuário. Portanto, a avaliação da qualidade deve ser trabalhada de forma sistêmica, como um fator estratégico, pois está baseado na aceitação de seus serviços pelos clientes a longo prazo (PALADINI, 2012).

Segundo o Ministério do Planejamento (BRASIL, 2014), “O principal desafio para o setor público é elevar o padrão dos serviços prestados aos cidadãos – aumentar a capacidade das organizações públicas para fornecerem os serviços desejados pelos cidadãos. ”

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a Qualidade do Atendimento prestado ao usuário do Instituto Municipal de Planejamento Urbano (IMPLURB), órgão pertencente à Prefeitura Municipal de Manaus (PMM), visando propor melhorias voltadas aos cidadãos.

## 1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil dos usuários dos serviços;
- Avaliar a percepção dos tomadores de serviços quanto à qualidade praticada, buscando qualificar o atendimento conforme a necessidade dos mesmos; e
- Propor melhorias com base na Gestão da Qualidade Total (QQT).

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Desde meados dos anos 70, organizações e empresas voltadas para os mais diversos segmentos de negócio têm-se reconfigurado para se adaptarem às demandas por qualidade, as quais estão em constante transformação. Mesmo com todas as inovações, as pessoas continuam sendo consideradas como fator determinante para a qualidade do atendimento ao cliente/usuário. Contudo, a relação entre o atendente e o usuário nem sempre atinge a qualidade esperada.

Portanto, em se tratando de atendimento em órgão público, cujos serviços são tarifados, é inadmissível a hipótese de ter o usuário que sair do ambiente público com a sensação de insatisfação pela má receptividade. Essa premissa, justifica a necessidade de os órgãos públicos buscarem melhorias contínuas em suas gestões de atendimento, com lastro no envolvimento dos servidores, a fim de possibilitar o progresso da prestação dos serviços públicos.

De acordo com Kotler (2000), o atendimento ao público abrange todas as atividades que auxiliam aos usuários o acesso às pessoas dentro de um órgão para obterem serviços, resultados e soluções de problemas de um jeito célere e a contento. Para isso, é fundamental que o servidor domine as premissas básicas para um bom atendimento ao usuário.

Face ao exposto, faz-se necessário identificar as dificuldades e soluções para as atividades no serviço público, para que o mesmo seja agradável e efetivo, tanto para servidores quanto para os cidadãos, com base em informações e conhecimentos teóricos na área de gestão pública. Logo, a qualidade do

atendimento é o fator de sucesso para qualquer órgão público, conforme propagado no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, que se fundamenta em uma política formulada a partir da asserção de que a gestão de órgãos e entidades públicas pode e deve ser excelente, a partir dos padrões de qualidade em gestão.

Com relação ao instrumento de coleta de dados, será utilizado o SERVPERF (*Service Performance*). O referido instrumento SERVPERF é uma versão resultante do modelo SERVQUAL (*Service Quality*), sendo amplamente empregado, haja vista a uniformidade funcional em representar a qualidade da prestação do serviço percebida pelos clientes, além de ser confiável, uma vez que a qualidade é avaliada após a prestação do serviço, ou seja, a nota da avaliação é a própria percepção de desempenho impetrada pelos consumidores (CRONIN e TAYLOR 1992, 1994; BOLTON e DREW, 1991). O SERVPERF mensura, exclusivamente, a percepção do cliente sobre a sua experiência obtida durante a prestação de serviço (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

Por fim, o trabalho almeja contribuir com os estudos da Gestão da Qualidade, assim como suporte para a gestão do órgão em questão, de forma a solucionar problemas, bem como revisar práticas de gestão, com intuito de otimizá-las, contemplando os recursos materiais, humanos e técnicos.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Dentre diversos órgãos pertencentes à Prefeitura Municipal de Manaus (PMM), o trabalho se delimitou à análise e execução da pesquisa no Instituto Municipal de Planejamento Urbano (IMPLURB), com a finalidade de avaliar a percepção dos tomadores de serviços quanto à qualidade praticada, buscando qualificar o atendimento conforme a necessidade dos mesmos. Diante disto, o trabalho centrou seu estudo nas áreas de Engenharia da Produção e Administração Pública, analisando as premissas teóricas e práticas que envolvem os dois processos: Gestão da Qualidade e Gestão de Atendimento

## 1.5 PROBLEMA DA PESQUISA

Sabendo que a qualidade em serviços é um aspecto intangível, torna-se relevante estudar a qualidade do atendimento, haja vista a importância de reunir usuários satisfeitos com os serviços ofertados.

Sobre a qualidade, Lobos (1991) afirma que tudo que alguém realiza dentro de um procedimento para assegurar que o usuário alcance, pontualmente, aquilo que pretende, neste caso, satisfação nos serviços ofertados pelo atendimento. Portanto, a qualidade pressupõe melhor eficácia e eficiência, uma vez que os serviços prestados aos cidadãos têm uma influência direta no atendimento de suas necessidades e expectativas.

Face ao que foi exposto, e, acolhida em Coutinho (2000) depreende-se que quanto maior a satisfação do cidadão melhor é a qualidade do atendimento e efetivação das expectativas dos usuários. Diante desta contextualização, a pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: Como os usuários do IMPLURB avaliam a qualidade dos serviços prestados pelo Instituto?

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está dividida em 5 (cinco) capítulos, conforme abaixo:

- I. O primeiro capítulo exibe a introdução, com os objetivos, justificativa, delimitação do estudo e o problema da pesquisa;
- II. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico, com a finalidade de subsidiar o desenvolvimento do presente trabalho;
- III. No terceiro capítulo apresenta-se o Instituto Municipal de Planejamento Urbano (IMPLURB), suas atribuições, legislação, organograma, canais de comunicação e atendimento;
- IV. O quarto capítulo expõe os aspectos metodológicos utilizados para a realização da dissertação; e
- V. O quinto capítulo apresenta os resultados e discussão, as características socioeconômicas da amostra, o estudo das cinco

dimensões (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia), a síntese geral do fator médio de concordância das dimensões e avaliação do Alfa de Chronbach, bem como os aspectos positivos, negativos e proposições de melhorias com base na Gestão da Qualidade Total (GQT). Por fim, as considerações finais e as referências bibliográficas empregadas para a consecução do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

As inúmeras transformações ocorridas no meio político, econômico e social do estado contemporâneo, em meio as quais se ressaltam a globalização da economia, a redução do intervencionismo estatal, o desenvolvimento de parcerias com o setor privado e um aumento na democracia participativa, compõe elementos decisivos a configurar uma nova gestão pública, denominada de Administração Gerencial (REIS, 2014).

O entendimento de que o maior desafio do setor público brasileiro consiste em natureza gerencial, levou na década de 90, a busca por um novo modelo de gestão pública voltado para resultados e norteado ao cidadão. Essa configuração da gestão pública deveria direcionar as organizações nessa transformação gerencial e, simultaneamente, possibilitar avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e ainda com empresas e demais organizações do setor privado. No ano de 1997, o Programa optou por Critérios de Excelência usados no Brasil e em diversos países e que representam o estado da arte em gestão (ARAÚJO, 2012).

A adoção mera e simples dos modelos aplicados pelos prêmios e sistemas existentes, promovia uma certa rejeição por parte das organizações públicas, sobretudo daquelas que fazem parte da administração direta. Tal rejeição ocorria, fundamentalmente, em decorrência da linguagem empresarial ampla, assumida por tais modelos. A estratégia usada pelo Programa da Qualidade no Serviço Público foi de adaptação da linguagem, isto é, da explicação dos conceitos, mantendo o alinhamento no que tange aos critérios, pontuação e, especialmente, da essência que delimita todos os modelos avaliados como de excelência na gestão.

Assim sendo, não se tratou, de maneira alguma, de fazer concessões à gestão pública, contudo de criar a compreensão imprescindível para conferir viabilidade ao seu processo de transformação norteado à excelência gerencial fundamentada em padrões e práticas globalmente aceitas (REIS, 2014).

A adaptação da linguagem abordou dois fatores relevantes: interpretar para o setor público as definições de gestão introduzidos nos modelos e manter a natureza pública das organizações que fazem parte do aparelho do Estado brasileiro. De lá para cá, e sob a mesma direção, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) tem atravessado avaliações constantes com o objetivo de acompanhar o estado da arte da gestão aconselhado pelos modelos de referência que lhe conferem origem e, ainda de monitorar as mudanças promovidas na gestão pública brasileira. Monitorar o estado da arte da gestão assegura a identidade do modelo com o pensamento contemporâneo a respeito da excelência em gestão. Monitorar as transformações na administração pública assegura a identificação do modelo com a realidade das organizações públicas brasileiras (FERREIRA, 2002).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) é formado por sete parâmetros que em conjunto, promovem um sistema de gestão para as organizações do setor público. Os parâmetros que constituem o modelo são os seguintes (SANTOS, 2012):

1. Liderança;
2. Estratégias e planos;
3. Clientes;
4. Informação;
5. Pessoas;
6. Processos; e
7. Resultados.

## 2.2 FUNDAMENTOS

O MEGP está baseado nos Princípios da Gestão Pública pela Qualidade: Satisfação do Cliente, Envolvimento de todos, Gestão Participativa, Gerência de Processos, Valorização das Pessoas, Constância de Propósitos, Melhoria Contínua e Gestão Proativa.

### 2.2.1 Satisfação do Cliente

A excelência em gestão pública implica atenção prioritária ao cliente, isto é, ao usuário dos serviços públicos. Na realidade, a qualidade dos serviços públicos é ajuizada por seus usuários, fundamentadas nas suas próprias percepções.

Segundo o Ministério do Planejamento, o principal desafio para o setor público é elevar o padrão dos serviços prestados aos cidadãos e aumentar a capacidade das organizações públicas para fornecerem os serviços desejados pelos cidadãos (BRASIL, 2014).

As organizações públicas, mesmo aquelas que viabilizam serviços exclusivos de Estado, devem sujeitar-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento imprescindível para adicionar valor a esses clientes e dessa forma, viabilizar maior satisfação. Cite-se, ainda, por oportuna, a opinião de Oliveira (2004, p. 5):

O cliente é a figura principal de todo processo organizacional. É necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor e tentem superá-las, para atender ao requisito de satisfazer completamente o cliente.

Portanto, as organizações necessitam de clientes para sobreviver e as pessoas precisam das empresas para realizar seus sonhos. Assim sendo, todos os colaboradores necessitam saber se relacionar bem com os clientes da organização. O ideal é estabelecer relações duradouras com seus clientes, e isto não consiste em missão apenas do setor de vendas ou marketing; é responsabilidade de toda a organização. O cliente deseja sentir-se importante e ser bem tratado, desde a telefonista ou recepcionista até a alta direção.

### 2.2.2 Envolvimento de todos

A excelência em gestão pública está atrelada, em grande parcela, da capacidade de gerentes e gerenciados de atuarem de forma integrada e harmônica. Esse é um pré-requisito para que a organização aprenda constantemente e dê sustentabilidade ao seu desenvolvimento gerencial. O envolvimento e o comprometimento da elevada administração com a procura da excelência organizacional são aspectos vigorosos para motivar e comprometer as pessoas,

fazendo com que se identifiquem com os desafios e resultados almejados pela organização.

Siqueira Filho destaca (2003, p. 49):

A implementação de uma nova concepção de administração pública reclama, necessariamente, o engajamento efetivo de todos aqueles que a tornam concreta, já que a pessoa jurídica é, em sua essência, uma ficção jurídica, uma abstração, formada a partir do concerto de vontades a um determinado objetivo, no caso do Estado, a busca do bem comum.

Por outro lado, preconiza Rangel (2003, p. 31):

[...] cada um de nós tem seus próprios e únicos defeitos. Se os reconhecermos, podemos usá-los em nosso favor. Procure aproveitar todo o potencial de seus funcionários [...] Até mesmo daqueles que pareçam mais limitados.

### 2.2.3 Gestão Participativa

O modelo da gestão pública de excelência é participativo. Isso delimita uma atitude gerencial de liderança, que obtenha o máximo de colaboração dos funcionários identificando a capacidade e o potencial específico de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, com o objetivo de alcançar a sinergia dos grupos de trabalho.

Portanto, uma gestão participativa pura demanda cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, conferindo autonomia para alcançar metas. Como resposta, as pessoas assumem posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais contribuem, tomam decisões, inovam e conferem à organização um clima organizacional saudável.

Ressalte-se, ainda, o que acentua Oliveira (2004, p. 5):

Não há uma cultura, principalmente nas organizações brasileiras, de se considerar a opinião dos funcionários nas decisões gerenciais, atitude que traz sérias consequências para o desempenho dos processos e produtos, pois quem é encarregado de determinada tarefa tem mais condições de identificar as principais dificuldades na sua execução e até de propor soluções locais para sua melhoria, o que certamente aumentaria sua eficiência e eficácia.

A Gestão Participativa, então, pode ser compreendida como o modelo de gestão em que um ou poucos fazem a gestão, usando um grupo de trabalho ou o coletivo como um todo.

#### 2.2.4 Gerência de Processos

O centro prático da atividade da gestão pública de excelência diz respeito ao processo (gestão de processos), sendo concebido como um conjunto de tarefas interconectadas que reverte insumos em produtos/serviços que adicionam valor aos seus usuários.

Oliveira (2004, p. 7), preconiza o seguinte

A gestão da qualidade prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto. Muitas tarefas nas empresas são mal dimensionadas, podendo, muitas vezes, ser definitivamente eliminadas por um rearranjo no mecanismo de execução do processo maior a que pertencem. Existem diversas ferramentas na administração da produção que podem auxiliar na otimização e análise dos processos: fluxograma, carta de análise de tempos e movimentos, carta de controle estatístico do processo, etc. Esses instrumentos possibilitam gerir, controlar e otimizar os processos executados tanto nas empresas industriais como nas de serviços.

Gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades e, avaliar, analisar e alavancar seu desempenho, viabilizando uma melhor compreensão da operação da organização. A gestão de processos viabiliza a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de elevado desempenho.

A criação de um sistema de gestão organizacional associado ao elevado desempenho demanda a identificação e análise de todos os seus processos. A análise de processos induz à uma melhor compreensão e funcionamento da organização e possibilita a conceituação apropriada de responsabilidades, o uso eficiente dos recursos, a prevenção e resolução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação nítida de clientes e fornecedores. A constante análise do sistema de gestão, dos processos e da interdependência entre eles, auxilia a criar o pensamento sistêmico na organização.

#### 2.2.5 Valorização das Pessoas

As pessoas fazem a diferença quando o assunto diz respeito ao sucesso de uma organização. A este respeito, Oliveira (2004, p. 6) revela sobre o assunto:

Os funcionários são a alma da empresa e deles depende o sucesso de toda a organização. Deve haver uma preocupação constante com capacitação, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento. Devem-se praticar remunerações justas, que motivem os funcionários a buscarem melhora pessoal e profissional, dando-lhes condições de contribuir para os propósitos do sistema da qualidade implantado.

A valorização das pessoas consiste em conferir autonomia para alcançar metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelos bons resultados, harmonizando os interesses individuais e coletivos e promovendo qualidade de vida. Nota-se, a seguir, o que aborda a respeito do assunto, Moura (2003, p. 169):

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e da motivação da força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e do ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Neste contexto, a proposição da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para obtenção da sinergia entre equipes.

Pessoas com competências e habilidades diferenciadas formam equipe de elevado desempenho quando lhes é conferida autonomia para atingir metas bem delimitadas. A valorização das pessoas tem em vista a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez que sejam identificados e usados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão, viabilizam o desenvolvimento, a qualidade de vida e a satisfação da força de trabalho.

#### 2.2.6 Constância de Propósitos

Determinar um futuro desejado para a organização e agir de forma contínua para que as ações do dia-a-dia contribuam para a construção desse futuro é a essência desse princípio. Portanto, a visão do futuro foca uma direção para a organização, e a constância de propósitos a mantém nesse foco.

Sendo assim, um dos grandes obstáculos encontrados na inserção dos conceitos da qualidade em uma organização diz respeito à resistência de seus funcionários, que atuam em conformidade com a cultura da empresa. Para que a implantação e manutenção do sistema de gestão pela qualidade obtenham sucesso, é imprescindível que a organização, pelo compromisso da alta direção, se empenhe grandemente quanto a mudar a cultura organizacional de forma que haja persistência, continuidade e convergência de atitudes para conquista de objetivos previamente determinados.

#### 2.2.7 Melhoria continua

A busca pela excelência faz com que a organização melhore constantemente. O princípio da melhoria contínua está fundamentado na compreensão de que somente a resolução de problemas, a minimização do desperdício ou a extinção de defeitos conduzam a organização para o elevado desempenho institucional.

Os princípios da gestão estratégica consideram como essenciais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas que formam um sistema de caracterização técnica, política e cultural das empresas. Possuem ainda, como seu interesse fundamental, o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado, objetivando à sobrevivência das empresas, levando-se em consideração a sociedade competitiva atual.

As condições de competitividade e de desempenho das organizações são influenciadas de forma negativa em termos de qualidade e produtividade por uma série de motivos. Dentre eles, destacam-se: a) deficiências na capacitação dos recursos humanos; b) modelos gerenciais ultrapassados, que não geram motivação; c) tomada de decisões que não são sustentadas adequadamente por fatos e dados; e d) posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua.

É mister ressaltar um sensato pronunciamento de Oliveira (2004, p. 6):

É importante ressaltar uma filosofia do Japão – país onde foram dados os primeiros passos da gestão da qualidade – denominada *Kaizen*, que preconiza um sistema contínuo de aprimoramento nas organizações, onde

todos os funcionários – alta administração, gerentes e operários – devem se envolver com o desenvolvimento e a melhoria do sistema.

Um importante conceito da gestão da qualidade total, idealizado por *Deming* (1982), é o ciclo PDCA: P significa *plan* (planejar), D quer dizer *do* (fazer), C significa *control* (controlar) e A, *action* (ação). Esse mecanismo prega que todos os processos devam ser continuamente estudados e planejados (inclusive modificações e melhorias), ter suas mudanças implementadas e controladas (medição e observação dos efeitos) e, depois desses passos, deve-se realizar uma avaliação dos resultados obtidos. Esse ciclo deve desenvolver-se de forma contínua e indefinidamente a fim de que depois de idealizado, implantado, medido e tendo estudado os resultados, possa novamente ser utilizado para outra melhoria, permitindo que o processo não se estanque e esteja sempre evoluindo.

Para Campos (2001, p. 42), os parâmetros do ciclo PDCA de controle (método gerencial) apresenta o seguinte esquema:

Planejar (P) – É estabelecer um plano que pode ser um cronograma, um gráfico ou um conjunto de padrões. As metas podem decorrer do plano para casos de recursos limitados ou o plano pode decorrer da meta para recursos limitados.

Execução (D) – Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente do plano.

Verificação (C) – A partir dos dados coletados na execução, compara-se a meta realizada com a planejada.

Atuação corretiva (ACTION) – Esta é a etapa onde o gerente detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer. Esta situação é metódica.

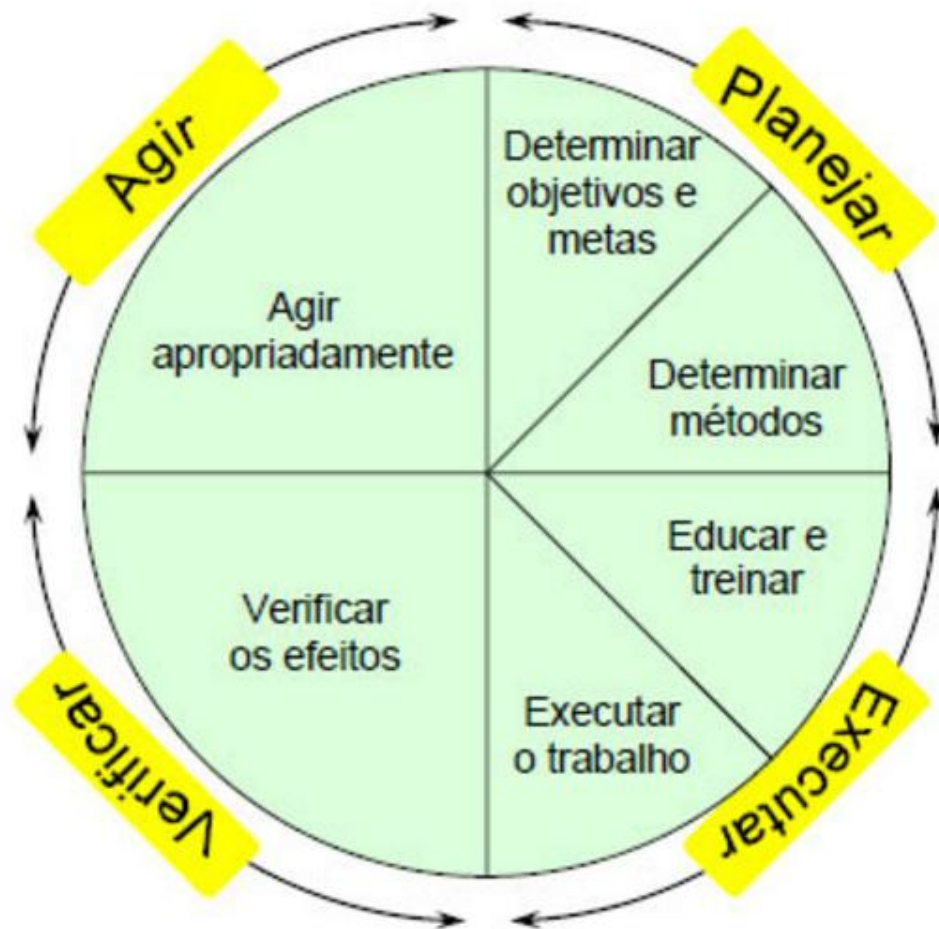


Figura 01 – Ciclo PDCA

Fonte: PDCA – Método de controle de processos (campos, 2001, p.42)

Conforme demonstrada na figura 01, é imprescindível o uso de ferramentas como o PDCA, já que estas viabilizem a coleta, o processamento, a análise e a disposição das informações úteis na tomada de decisões. Portanto, torna-se necessário ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização, utilizando como parâmetro os modelos de excelência. Trata-se de um processo constante e inesgotável que abrange tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser imprescindíveis, mesmo com a competência da organização em executá-las.

Moura (2003, p. 171), revela taxativamente:

Uma organização que executa continuamente a auto avaliação de seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa inovações ou melhoria em suas

práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e de manter o nível de excelência do desempenho.

É imprescindível que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica da organização. A pesquisa e a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização são definidas por várias necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, os processos empregados e o tamanho e estrutura da organização.

#### 2.2.8 Gestão Proativa

A postura proativa está associada à noção de antecipação e resposta célere às transformações do ambiente. Para tanto, a organização necessita correr riscos, adiantando-se na compreensão as novas demandas dos usuários e das demais partes interessadas. Isto demanda um foco perene em resultados, mensurado através de indicadores balanceados que reflitam o nível de atendimento das necessidades destas partes interessadas. Assim sendo, a atitude proativa insinua prevenção de problemas, combate ao desperdício e a procura contínua do fazer certo a coisa certa já na primeira vez.

Cita-se, a posição de Moura (2003, p.170-171), a respeito da matéria:

A proatividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade, pela capacidade de surpreendê-los, de forma favorável, ao responder às suas necessidades emergentes. Por outro lado, a organização planeja melhor suas ações e seus produtos quando busca a prevenção de problemas e a eliminação, ou minimização, dos impactos sobre os próprios processos e também sobre a sociedade e o Meio ambiente.

A resposta célere adiciona valor ao produto de inúmeras maneiras, como por exemplo minimizando o tempo entre a pesquisa e a inserção dos produtos no mercado. A resposta rápida expressa a procura de processos de produção mais efetivas e com custos mais reduzidos. Esta definição pode ser compreendida aos processos de gestão como um todo. Um dos exemplos mais expressivos consiste no atendimento às reclamações de clientes. Quando a empresa soluciona rápida e eficazmente as reclamações de um cliente, ela consegue modificar as expectativas primordialmente desfavoráveis, e assim viabilizar a fidelidade do cliente.

## 2.3 GESPÚBLICA

Depois do final dos anos 80 o Brasil procurou, com a abertura de mercado, instrumentos e métodos que preparassem e modernizassem as empresas e o serviço público para a relação da qualidade x produtividade. No ano de 1990 foi desenvolvido o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, que criou o Subcomitê da Administração Pública, o embrião dos Programas de Qualidade no Serviço Público.

No ano de 1995, com a Reforma do Estado, foi elaborado o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública - QPAP, ainda com ênfase nas ferramentas e os primórdios de um discurso voltado para a qualidade como ferramenta instrumento de modernização do aparelho estatal. No ano de 1999, no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi elaborado o Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP, adicionado toda a experiência dos programas nas versões antecessoras e a ênfase no atendimento ao cidadão, com pesquisa de satisfação dos usuários dos serviços públicos, o lançamento de Padrões de Atendimento ao Cidadão e a implantação de unidades de atendimento integrado, os SAC – Serviços de Atendimento ao Cidadão. No ano de 2005 o Governo Federal lançou, por Decreto (No. 5378, de 23/02/2005), o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, integrando o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização.

Assim sendo, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, ainda que relativamente recente, trata-se de um programa cujas origens remontam a 1956, com a fundação da Comissão de Simplificação Burocrática, pelo Presidente Juscelino Kubitschek, perpassa pelo lançamento do PBQP em 1990 e a Reforma do Estado ainda nos anos 90, alcançando na atualidade prerrogativas e uma política pública e “massa crítica” equivalente ao tamanho do país e do desafio.

O GESPÚBLICA introduz-se em um ambiente mais extenso de mudança de paradigma administrativo: da administração burocrática para a administração gerencial. Conforme texto no Caderno Mare n.12, da reforma de Estado, a administração pública gerencial objetiva refutar tanto às novas nuances do mundo moderno, em que estão sendo revistos os papéis e as formas de atuação do Estado,

como atender às necessidades das democracias de massa contemporâneas, em que a funcionalidade e o poder das burocracias estatais têm sido crescentemente discutidos (BRASIL, 2014).

As diretrizes principais da administração gerencial podem ser sumarizadas da seguinte maneira: descentralização política, transferindo recursos e atribuições para os níveis regionais e locais; descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade aos administradores públicos, transformados em gerentes crescentemente autônomos; adoção de formatos organizacionais com poucos níveis hierárquicos, ao invés das estruturas piramidais; flexibilidade organizacional, em lugar de estruturas unitárias e monolíticas, compatível com a multiplicidade, a competição administrada e o conflito; adoção do pressuposto da confiança limitada em substituição à desconfiança total em relação aos funcionários e dirigentes; controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e administração canalizada para o atendimento do usuário com abertura ao controle social.

Esta interpelação oxigenou os princípios da administração pública do Brasil e requereu, portanto, a busca de técnicas inovadoras e mecanismos de gestão. Por isso, procurou-se montar um Programa de Qualidade no serviço público que fosse equiparado com as modernas propostas, onde os órgãos públicos possuíssem base nos resultados e no cidadão. O compasso desse progresso alinhou-se bastante à maturação gradativas dos próprios grupos formuladores da política de gestão e da implementação do programa.

Com relação à adesão de uma referência de excelência, o grande impulso ocorreu a partir do encontro do programa do setor público com as experiências em andamento na esfera privada. Nos anos de 1997, a proximidade do QPAP com a então FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) permitiu os primeiros passos com os Critérios de Excelência em Gestão e passos iniciais na adaptação da metodologia para o setor público.



Figura 02 – Os quatro marcos característicos da evolução do GESPÚBLICA  
 Fonte: [http://www.gespublica.gov.br/documento de referencia](http://www.gespublica.gov.br/documento%20de%20referencia)

Os marcos representados na figura 02 mostram a evolução da filosofia e das estratégias do Programa.

De acordo com o Documento de referência, o GESPÚBLICA é uma política pública concebida para a gestão, que está fundamentada em um padrão de gestão pública única que abrange à dimensão técnica, inerente a administração, a dimensão do meio social, até então, limitada à dimensão política. Desse modo, o GESPÚBLICA objetiva promover a participação dos cidadãos no seu movimento. Seus principais atributos são: ser essencialmente pública; estar focada em resultados para o cidadão; ser federativa.

Essencialmente pública: O GESPÚBLICA é uma política baseada a partir da alegação de que a gestão de órgãos e entidades públicas pode e deve ser excelente, pode e deve ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, sem deixar de ser pública. A qualidade da gestão pública tem que ser voltada para o usuário, e evoluir-se dentro do espaço constitucional abalizado pelos

fundamentos da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Focalizada em resultados para o cidadão: é posicionar a gestão pública para atender as necessidades do cidadão. Portanto, é o atendimento total ou parcial das demandas da população traduzidas pelos governos em políticas públicas. Assim, a eficiência e a eficácia serão tão efetivas quanto a capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão.

Federativa: a base teórica e as ferramentas do GESPÚBLICA não estão restritas a um objeto singular a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, saneamento, tributação e fiscalização). Portanto, pratica-se a toda a administração pública em todos os poderes e esferas de governo (GESPÚBLICA, 2009).

Face ao exposto, o GESPÚBLICA situa-se atualmente no meio dos grandes líderes nacionais do movimento pela Qualidade, Produtividade e Competitividade do Brasil, junto a entidades como a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ e o Movimento Brasil Competitivo – MBC e ajustado a redes como o Fórum dos Programas Estaduais de Qualidade, Produtividade e Competitividade.

### 2.3.1 Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS)

O Decreto 6.932/2009 estabelece em seu Art. 12, que “Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão aplicar periodicamente pesquisa de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizar os resultados como subsídio relevante para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial no que se refere ao cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão. Destaca ainda em seu § 1o, que “a pesquisa de satisfação objetiva assegurar a efetiva participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados, possibilitar a identificação de lacunas e deficiências na prestação dos serviços e identificar o nível de satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados”.

Diante disto, o GESPÚBLICA destaca-se como uma ação planejada na proposição da melhoria da qualidade da gestão das entidades públicas do Brasil. Ao

passo que, vem acompanhando constantemente, as mudanças ocorridas na administração pública contemporânea, e assim, otimizando e introduzindo atividades para atender corretamente às solicitações do Estado, em cumprimento ao Art. 13 do decreto acima citado.

Assim, como resultado, criou-se o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação - IPPS, que corresponde a um questionário de pesquisa de opinião formal que examina o grau de satisfação dos usuários de um serviço público, e foi criado para se atender a qualquer entidade pública, como também, conceber dados robustos entre esses diferentes órgãos. Portanto, esse projeto possui os seguintes propósitos: possibilitar ao cidadão um meio de participação na avaliação dos serviços públicos oferecidos pelos órgãos governamentais, e; consentir às instituições do governo um canal de medição da qualidade de seus serviços, por meio de pesquisas de satisfação ao cidadão. O sistema encontra-se na fase de ajustes finais e, segundo dados constantes no portal, tão logo esteja concluído, será cedido para o acesso de todos.

## 2.4 GESTÃO DA QUALIDADE

### 2.4.1 breve conceito de qualidade

Fundamentado na colocação de Paladini (2012), a qualidade diz respeito a uma expressão de domínio público que recebe muitas definições, contudo, nem todos adequados. Comumente, afirma ele, as pessoas conceituam qualidade como algo abstrato e inalcançável; sinônimo de perfeição; algo imutável; de aspecto subjetivo; como parâmetro básico para funcionamento; como classe ou categoria de um produto em meio a outros.

Segundo Gil (2008) no que trata da tangibilidade, delimita a qualidade de duas formas intangível para aspectos comportamentais, culturais e psicológicos e tangível para os fatores quantitativos, sistêmicos de planejamento e controle.

Para Paladini (2012) não é impossível, por exemplo, assumir que qualidade seja apenas sinônimo de perfeição, tendo em vista que isso comprometeria a gestão

da qualidade quanto a assumir que há um valor máximo a ser atingido e que quando este valor fosse alcançado seria inviável executar melhorias, consolidando o conceito de imutabilidade que ainda não é aceitável. Assim sendo, é essencial conceituar qualidade de adequadamente para que os gestores a torne uma ferramenta de competitividade. Evadindo-se das polêmicas a definição mais usada para qualidade é adequação ao uso. Tal conceito possibilita que tanto o cliente quanto as organizações operem para assegurar que o produto ou serviço alcance um estado satisfatório para as partes interessadas (BORNIA, WERNKE, 2000).

Outra premissa para qualidade consiste na Organização Europeia de Controle da Qualidade que afirma: qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina. Ao seu turno, a definição induz os gestores a buscarem as condições e aptidões imprescindíveis para a aplicação em seus produtos ou serviços (BORNIA, WERNKE, 2000).

Neste cenário, não obstante além a definição de qualidade de adequação ao uso que considera aspectos que os consumidores levam em conta na hora de decidir por um produto ou serviço, o modelo de impacto de produtos e serviços na sociedade e o modelo da qualidade globalizada.

O modelo de impacto de produtos e serviços na sociedade emerge de um ajuste à definição de adequação ao uso que falha ao estabelecer uma relação somente entre a empresa que produz e o consumidor, negligenciando a percepção da sociedade. Assim sendo, o modelo de impacto da qualidade na sociedade leva em conta os impactos que dado produto ou serviço promovam na sociedade, diferenciando a princípio cliente de consumidor (PALADINI, 2012).

Assim sendo, consumidor como o próprio nome diz consumem e/ou usam o produto. Por outro lado, o cliente sofre o impacto do uso desses produtos ou serviços. Como o cliente ainda é influenciado, logo ele, ao seu turno, deve ser considerado na definição de qualidade. E o modelo de qualidade globalizada aborda a definição da qualidade, levando com conta todos os fatores anteriormente definidos não obstante a visão globalizada ou do mercado nacional e internacional (PALADINI, 2012).

Para Misoczky e Vieira (2001), a população associa qualidade à obtenção de soluções às suas necessidades, e Shiozawa (1993, p. 59) define qualidade como “a *maximização do sucesso do cliente*”.

Para haver a qualidade no atendimento ao cliente, o profissional necessita possuir a consciência de que a empresa é concebida por meio de sua imagem, sendo esse, o diferencial entre a concorrência. Contudo, no sistema público essa aptidão demonstra um elevado nível de dificuldade. Essa problemática ocorre porque a qualidade do atendimento depende da atitude do profissional em todos os níveis. Para que a Gestão pública alcance esta qualidade, terá de passar por uma mudança primeiramente no âmbito cultural, que é de certa forma complexa e bastante lenta (PALADINI, 2012).

Kotler (1998, p.65) assume a conceituação da “qualidade como a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas ou implícitas. ” O autor ainda revela o conceito de satisfação como “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado pelo resultado em relação às expectativas da pessoa”.

Face a isto, Garvin (2002) ainda quanto a tentar revelar a real definição de qualidade, observa que são inúmeras as perspectivas das definições para a qualidade, e assim sendo, ele reconhece algumas abordagens principais para a conceituação da qualidade, isto é, na abordagem transcendente, na abordagem fundamentada no serviço/produto, abordagem baseada no usuário, abordagem baseada na produção e abordagem fundamentada no valor.

Enfoque transcendental: qualidade diz respeito ao sinônimo de excelência, sendo absoluta e universalmente reconhecida. Enfoque baseado no produto, onde a qualidade é conceituada como uma variável precisa e mensurável e as diferenças na qualidade repercutem nas prerrogativas de um serviço.

Adicionalmente, o enfoque baseado no usuário, consiste nos olhos de quem observa, pois, o cliente deve estar atrelado a uma visão subjetiva fundamentada nas preferências pessoais. Na abordagem baseada na produção, supõe-se que os produtos e/ou serviços que mais atendem às expectativas e as necessidades do consumidor dizem respeito àqueles de elevada qualidade (DAMAZIO,1998).

Por outro lado, quando se trata do enfoque baseado no valor agregado, a qualidade é aquela que apresenta o resultado esperado a um preço bom para o cliente.

#### 2.4.2 Origem

A gestão pela qualidade teve origem no Século XX, após os funcionários das organizações passarem a analisar as condições dos produtos, isto é, de compará-los com os padrões que a organização havia especificado. Dessa maneira, os produtos defeituosos eram identificados e classificados. Notando as vantagens da gestão da qualidade, na atualidade, tanto as empresas privadas como os órgãos públicos estão focados com a implementação da qualidade em seus serviços (GONÇALVES, 2002).

A gestão da qualidade diz respeito a uma estratégia empresarial que objetiva aplicar qualidade em todos os processos da organização. Os resultados desta estratégia devem ser analisados por meio dos produtos, serviços, clientes, fornecedores e parceiros. A gestão da qualidade é ainda um instrumento que possibilita obter vantagem competitiva. Assim sendo, faz-se necessário procurar certificação da qualidade, pois possibilita abrir novos mercados, melhorar a imagem da organização e elevar a satisfação do cliente.

Face a colocação de Gil (2008), os gestores que implementam qualidade nas organizações objetivam a qualidade dos processos e a qualidade dos resultados dos seus negócios, produtos ou serviços. Para implementar a qualidade no interior das organizações sob a ótica dos processos analisa-se a eficiência e a segurança destes como garantia de qualidade. Já sob a perspectiva dos resultados observa-se a eficácia e, como forma de controle de qualidade. Portanto, as duas situações buscam parâmetros de qualidade para mensuração, através de indicadores que servirão de base para a tomada de decisão dos administradores.

Desta forma, na gestão pela qualidade, os gestores precisam adquirir conhecimento sobre como elaborar indicadores, acompanhar e controlar seus índices, bem como verificar resultados e planejar ações.

Para Kotler (1998), o fundamento principal da qualidade diz respeito à compreensão dos funcionários sobre o tema, pois estes como amostra da sociedade, migram consigo as definições errôneas, sendo muita das vezes, restritas no que tange ao conceito e efetividade. Por isso, é necessário, antes de tudo, desenvolver uma cultura sobre qualidade.

Ainda na concepção de Kotler (1998), a qualidade representa a totalidade de aspectos e prerrogativas positivas de um produto ou serviço, que podem levar à satisfação das necessidades expressas ou implícitas dos clientes, com base no sentimento de prazer ou desapontamento, haja vista as expectativas das pessoas.

#### 2.4.3 Gestão da Qualidade Total

Embora o objetivo da pesquisa seja direcionado especificamente para a abordagem da qualidade do atendimento ao público, torna-se importante ressaltar, previamente, o conceito de Gestão da Qualidade Total (GQT), o qual fala que o melhoramento organizacional constante não só é possível, como imprescindível à sobrevivência em longo prazo, levando-se em conta que, as oportunidades para melhoramentos são identificadas especialmente pelo exame constante de todas as limitações, bem como pela forma que o serviço é desempenhado. Para possuir certeza de que isso possa ter ocorrido, é imprescindível nortear todos os esforços quanto à satisfação do cliente e extinguir desperdícios em todos os processos internos, conferindo ênfase à equipe em todos os níveis, dentro e fora da organização, usando dados e raciocínios científicos para nortear e analisar a tentativa de aperfeiçoamento, com vistas a manter os ganhos obtidos.

A GQT consiste em um sistema gerencial concentrado em pessoas, que objetiva o crescimento perene da satisfação do cliente a um custo real. Ela opera horizontalmente por meio das funções e departamentos, abrangendo todos os funcionários/servidores, de baixo a alto nível cultural e profissional, ressaltando o aprendizado e adaptação a eventuais transformações como chaves para o sucesso organizacional.

Harry (1993) afirma que é imprescindível à elaboração de uma lista de unificação da qualidade pessoal, a qual é útil não apenas ao treinamento que trata da qualidade, como também, para apresentar um grande potencial de elevar rapidamente a eficácia geral diária no interior e fora da instituição. Esta análise procurou uma conexão direta com as frustrações crônicas, pessoais na vida diária do servidor, é necessário ainda avaliar a destreza física, cuidados com a saúde pessoal, mapeamento de processos, questionamentos simples, amostra estatística da vida pessoal/profissional do servidor para se obter com exatidão qual ponto específico estará comprometendo a eficiência do fornecimento de um bom e adequado atendimento ao cliente.

Quando se aborda a qualidade em instituições particulares e públicas no que tange ao serviço e ao atendimento, pouco se difere, considerando que em ambas, a qualidade consiste no aspecto imprescindível para o perfeito funcionamento e conservação do tempo de vida útil do servidor. A qualidade pessoal viabiliza a participação em uma organização que tem o mesmo comprometimento com aperfeiçoamento constante, onde o gestor terá que revelar ao servidor que a não aplicação de um bom relacionamento diário impactará não apenas para a organização ou para quem diretamente está sendo atendido, como ainda, sobretudo, em uma deficiência substancial no próprio servidor.

Cardoso (1995 apud JURAN) considera uma nova concepção para o conceito de qualidade, a qual passou dos fatores tecnológicos para a preocupação com a qualidade global, em todos os aspectos do gerenciamento e em toda a organização. Albrecht (apud Las Casas, 1997, p. 16) adiciona sua definição de qualidade associada aos serviços, onde revela ser “A capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”. Campos (1992, p. 2) compreende que “(...) serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.”

Os funcionários públicos consistem nos grandes consumidores do País, os órgãos públicos são os maiores fornecedores de bens e serviços e o Estado consiste no maior consumidor da produção nacional. Face a isto, revela o seguinte enunciado: “A alavancagem do País para o desenvolvimento depende

fundamentalmente do serviço público”. A par desta realidade, Carr e Littman (1992, p.5), na busca da excelência no serviço público, apresentam a gestão da qualidade total como uma alternativa viável, e elaboram as diferenças sobre a gerência tradicional, e as adotadas na GQT, segundo o quadro 01:

Quadro 01 – Confrontação entre a gerência tradicional e os admitidos na Gestão da Qualidade Total (GQT)

| GERÊNCIA TRADICIONAL                                                                             | GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| As necessidades dos produtos e dos serviços são definidas por especialistas                      | Foco no cliente: os usuários dos produtos e serviços definem o que querem                                                       |
| Erros e desperdícios tolerados se não excederem os limites-padrão                                | Não há tolerância para erros, desperdícios e trabalhos que não agreguem valor aos produtos e serviços.                          |
| Produtos e serviços inspecionados para se descobrirem problemas que serão em seguida consertados | Prevenção dos problemas                                                                                                         |
| Grande parte das decisões baseadas em pressupostos e intuições.                                  | Decisões baseadas em fatos, a partir de dados concretos e procedimentos científicos.                                            |
| Planejamento em curto prazo, baseado no ciclo orçamentário.                                      | Planejamento em longo prazo, baseado em melhorar o desempenho da missão.                                                        |
| Produtos ou serviços definidos de forma sequencial por departamentos isolados.                   | Planejamento simultâneo do ciclo vital completo do produto ou serviço, feito por equipes multifuncionais.                       |
| Controle e melhoria realizados individualmente por gerentes e especialistas.                     | Trabalho em equipe, incluindo gerente, especialistas, funcionários, fornecedores, clientes e instituições coligadas.            |
| Melhoria baseada em progressos únicos, como computadores e automação.                            | Melhoria contínua da forma como cada aspecto do trabalho é feito                                                                |
| Estrutura vertical e centralizada, baseada no controle.                                          | Estrutura horizontal e descentralizada, baseada na maximização do valor agregado aos produtos e serviços.                       |
| Contratos de curto prazo, realizados com base no preço.                                          | Parceria com fornecedores com obrigação em longo prazo entre comprador e vendedor baseados na qualidade e na melhoria contínua. |

Fonte: Carr, David K., Littman, Ian D.. Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.

Com relação ao quadro 01, observa-se que a gestão da qualidade total dentro do serviço público, conforme Carr e Littman (1992, p.3) corresponde a “Qualquer coisa que tenha valor para uma empresa de serviço público e seus usuários, incluindo a qualidade física dos produtos e serviços, a produtividade, a

eficiência, a ética, a moral, a segurança e a utilização racional dos recursos disponíveis. ”

Campos (2004) explica que a qualidade total consiste no objetivo do gerenciamento do processo, representando qualidade para todas as pessoas. O`Donnell (1994, p.25) ressalta no quadro 02 o que considera os 10 mandamentos da qualidade total, suas prerrogativas e valores que precisam ser operados para salvaguardar o sucesso na sua implantação:

Quadro 02 – Mandamentos da Qualidade, características principais e valores a serem desenvolvidos

| MANDAMENTO                         | CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS                                                                            | VALORES A SEREM DESENVOLVIDOS                                             |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>TOTAL SATISFAÇÃO DO CLIENTE</b> | Priorização, colocando o cliente em primeiro lugar.                                                   | Consideração, humildade, transparência.                                   |
| <b>GERÊNCIA PARTICIPATIVA</b>      | Abrir espaço para novas ideias dos colegas e liderados; buscar convergência de valores e ideias.      | Cooperação, flexibilidade, respeito, abertura.                            |
| <b>DESENVOLVIMENTO DE RH</b>       | Mudança de enfoque, colocando os seres humanos como a maior fonte de riqueza da empresa.              | Sentimento de humanidade, colaboração, espírito de compartilhamento.      |
| <b>CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS</b>    | Repetição e reforço na implementação dos princípios de qualidade; atitudes e cobranças sem caprichos. | Determinação, persistência, confiança, coragem, paciência.                |
| <b>APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO</b>    | Acompanhamento preciso das mudanças e das exigências de uma sociedade em transformação.               | Precisão, ousadia, disciplina, visão.                                     |
| <b>DELEGAÇÃO</b>                   | Transmissão de tarefas e de responsabilidades às pessoas certas.                                      | Percepção do verdadeiro valor dos colegas, comunicação clara e recíproca. |
| <b>GARANTIA DE QUALIDADE</b>       | Sistematização de processos que visem dar mais confiabilidade ao produto                              | Precisão, disciplina, transparência, honestidade.                         |
| <b>GERÊNCIA DE PROCESSOS</b>       | Integração entre os diversos clientes internos e externos da empresa.                                 | União, cooperação, espírito de equipe, capacidade de síntese.             |
| <b>NÃO-ACEITAÇÃO DE ERROS</b>      | Manutenção da meta de zero defeito.                                                                   | Precisão, disciplina, determinação, zelo, entusiasmo                      |
| <b>DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÃO</b>  | Transparência e frequência no fluxo de informações sobre os planos de mudança                         | Clareza de ideias, tato, jogo de cintura, respeito                        |

Fonte: O`DONNELL, Ken. Raízes da transformação: a qualidade individual como base da qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

Diante do quadro 02, Stoner e Freeman (1995) compreendem que os mandamentos da qualidade consistem no profundo comprometimento estratégico. Já Carr e Littman (1992, p.325) vão mais além, definindo da seguinte maneira: “abordagem que integra esforços de qualidade de vários grupos de uma organização, permitindo que marketing, engenharia, produção e serviço atinjam os níveis mais econômicos, possibilitando a satisfação total do cliente”.

#### 2.4.4 Ferramentas da Qualidade

Com o propósito de implementar um eficiente sistema de Gestão de Qualidade focado na Gestão de Atendimento, é imprescindível usar alguns instrumentos que são classificados e definidos segundo a inserção, criação e concepção de cada gestor ou até mesmo o próprio autor.

Os instrumentos mais aplicados na gestão da qualidade total, segundo Carr e Littman (1992), consistem em: fluxograma, diagrama de causa e efeito (Ishikawa), folhas de verificação, diagramas de Pareto, diagrama de dispersão, histogramas, carta de tendência e cartas de controle.

Uma das formas técnicas da administração participativa, segundo Osborne e Gaebler (1998), consistem nos círculos de qualidade – equipes temporárias – que na gestão da qualidade total planejam, executam, analisam e atuam. São inúmeras as diversidades das ferramentas usadas, contudo, a eficiência de cada uma delas estará atrelada a especificidade de cada situação a ser implantada, sendo vastamente usadas nos vários segmentos de conhecimento, e revelam eficácia quando aplicada de forma adequada. Assim sendo, pode-se agregar tantas ferramentas quantas forem imprescindíveis ao desenvolvimento de uma pesquisa específica.

##### 2.4.4.1 Indicadores da Qualidade

Fundamentado no enunciado de Damazio (1998), os indicadores da qualidade consistem em ferramentas que permitem o monitoramento das atividades que foram previamente planejadas. Sendo assim, por meio dos indicadores, os gestores possuem condições de mensurar a eficiência com que dada atividade está sendo executada, além da facilidade de verificar se as metas preestabelecidas foram alcançadas.

É importante enfatizar que uma prerrogativa interessante na aplicação deste método gerencial é que, quanto maior o volume de informações (dados, fatos e conhecimento) usadas, maior será a amplitude das metas definidas previamente, assim como, maior necessidade de aplicar as ferramentas da qualidade. Quanto às metas, existem duas variações:

- Metas para manter: metas que são originadas no mercado e que cumprem os anseios dos consumidores; e
- Metas para melhorar: metas que visam criar produtos e serviços cada vez melhores para os clientes que se tornam mais exigentes com o tempo.

Com o uso de indicadores de qualidade e produtividade, o gestor não corre o risco de tomar decisões não fundamentadas, como também, baseadas em sua intuição. Ações preventivas e corretivas podem, assim, ser executadas antes que haja um resultado irreversível.

De acordo com a abordagem de Garvin (2002), determinar indicadores de qualidade demanda conhecimento da atividade e experiência do gestor, que deverá analisar a variação entre o que se planejou e o que foi obtido no desempenho das atribuições. Outro fator imprescindível para o estabelecimento de indicadores consiste na percepção dos clientes internos e externos a respeito do produto/serviço. Esta observação deverá permitir elencar os pontos falhos e as respectivas ações para retificação e controle.

Quando se trata de qualidade em instituição particulares e públicas no tange ao serviço, pouco se diverge, considerando que em ambas, esta qualidade é aspecto principal para o perfeito funcionamento e conservação do tempo de vida útil do servidor, sendo que a qualidade pessoal viabiliza a participação em uma organização que apresenta o mesmo compromisso com o aperfeiçoamento constante, onde o gestor terá que revelar ao servidor que a não aplicação de um

bom relacionamento diário impactará não apenas na organização ou para quem diretamente está sendo atendido, como ainda, sobretudo, em uma deficiência expressiva no próprio servidor. (DAMAZIO, 1998)

Sabe-se que as tentativas e aplicações de ferramentas para a melhoria da qualidade do atendimento nas instituições/empresas, públicas ou privadas tendem a ser um pouco diversas, em virtude de grande parte dos servidores/funcionários públicos possuírem uma errada concepção de que estão definitivamente estabilizados e são projetados para fazer designadamente o que o seu setor estabelece e nada mais, tornando-se, em grande parte das situações, vago e insuficiente na prestação de serviço (GARVIN, 2002).

## 2.5 GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Na perspectiva de Paladini (2012), não é possível mapear onde inicia o processo produtivo da gestão da qualidade na prestação de serviço, da mesma maneira como acontece no setor industrial, por exemplo, onde se divide com clareza a produção e o consumo do produto. A gestão da qualidade na área de prestação de serviços apresenta as seguintes características: impossibilidade de identificação do início e encerramento da produção e consumo; procura pelo contato com o cliente; não trabalha com estoques; concentra-se no valor percebido pelo usuário; o feedback é imediato; há dificuldade de padronização.

Fundamentado no enunciado de Deming (1990), o cliente diz respeito a parte mais relevante da linha de produção, pois sem alguém para adquirir o produto, a empresa não existiria e o propósito das pesquisas de mercado é compreender as necessidades dos clientes, seus desejos em desenvolver produtos e serviços que lhe viabilize uma vida melhor no futuro, porque ninguém pode adivinhar o prejuízo vindouro de um negócio, gerado por um cliente insatisfeito.

No Brasil, a qualidade no serviço público começou a ser refletida com base da idéia de reforma do estado, que teve origem nos países de sistema capitalista na década de 80. Tal reforma contemplava a mudança de postura do estado face ao modelo neoliberal, que defendia a mínima participação do estado na economia (PEREIRA, 2005).

Ademais, a globalização foi outro aspecto que colaborou para a nova postura do Estado, levando em conta que suas exigências ainda incidiram no segmento público, de forma que o estado passou a preocupar-se não apenas com a execução, mas com o gerenciamento da gestão pública, em benefício da sociedade. Assim, a postura gerencial adotada pelo estado, teve seu ápice na busca pela prestação de serviço eficiente e de qualidade, com base nas formas de mensuração da performance desta gestão, que é norteadas para o cidadão e para a obtenção de resultados. Portanto, a prioridade na gestão de qualidade pública possui vários pontos positivos, conforme exposto a seguir:

- a) A coletividade em função da agilidade, eficiência e transparência nos serviços oferecidos;
- b) Os servidores públicos, devido à interação mútua com o objetivo de alcançar uma dada meta em seu ambiente de trabalho, levando em consideração os novos aprendizados e a busca pela informação; e
- c) Melhoria de trabalho, crescimento da produtividade, minimização de custos e erros, satisfações internas e externas, transparência e participação da sociedade, não obstante a redução de provisões orçamentárias e o cumprimento da gestão fiscal com maior responsabilidade. Acontece que para haver melhoria na prestação dos serviços públicos é imprescindível uma participação maior da população, assim como campanhas publicitárias conscientizando a sociedade de seu direito de protestar quando os serviços públicos não forem desempenhados a contento.

## 2.6 QUALIDADE DO ATENDIMENTO

A qualidade expressa um incontestável atributo para o sucesso de qualquer negócio. Em serviços, em função de suas prerrogativas típicas, muito do que já foi desenvolvido para a qualidade de bens tangíveis é aplicável. Porém, há uma enorme variedade neste segmento, uns altamente dependentes do toque pessoal e outros altamente dependentes da tecnologia, cujas particularidades quase sempre são globalmente válidas para qualquer tipo (STEFANO, 2008).

Stefano (2008, p.4) afirma ainda que,

Uma estratégia bem concebida para o serviço significa a empresa ter uma idéia unificada para o que fazem, orientando a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente. Um pessoal de linha de frente orientado para o cliente significa poder do pessoal que entrega o serviço manter a atenção concentrada nas necessidades do cliente. Isto leva a um nível de reação e disposição para ajudar, que faz com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade, divulgando-o a outras pessoas e voltando para comprar mais.

Um sistema com foco no cliente representa que as instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos são voltados para satisfazer a conveniência do cliente e não a conveniência da empresa. Qualidade em serviços ou produto deve ser um valor percebido pelos clientes, porém o que conta diz respeito à forma como ela é entendida. Na realidade, os clientes observam a qualidade como uma concepção muito mais abrangente do que conceitos técnicos, especialmente no contexto de serviços (CAVANA; CORBETT; LO, 2007).

Segundo Stefano et al., 2008, p.5)

a atualidade os consumidores de serviço buscam menores preços, serviços personalizados e com qualidade. Futuramente, essas exigências tenderão a serem maiores e mais específicas, devido às exigências do mundo globalizado, onde a concorrência torna-se cada vez mais acirrada e ao mesmo tempo real e virtual, exigindo a criação de serviços que fidelizem clientes em potenciais.

Logo, a mensuração da qualidade em serviços depende do grau de satisfação do cliente. Portanto, os conceitos de satisfação e qualidade observados são diferenciados. A qualidade observada consiste numa avaliação global do serviço voltada à superioridade do serviço, enquanto a satisfação está voltada a uma transação específica, ou seja, a qualidade numa determinada ocasião ou fase do serviço.

Para cada espécie de serviço poderá haver um conjunto apropriado de determinantes da qualidade. Inúmeros autores têm buscado conceituar um conjunto genérico de variáveis que seja aplicável para qualquer tipo de serviço. Pode-se então conceituar um conjunto de determinantes para a qualidade em serviço, tendo por base alguns autores (KOTLER; KETLER, 2007):

- **Profissionalismo e Habilidade:** o cliente entende que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas e os recursos físicos dispõem de conhecimento e habilidades necessárias para resolver seus problemas de forma profissional;
- **Atitudes e Comportamento:** os clientes percebem que o prestador de serviços está preocupado com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável;
- **Facilidades de acesso e flexibilidade:** os clientes sentem que os prestadores de serviços entendem suas limitações, de modo que suas ações são projetadas para viabilizar o acesso aos serviços, sendo assim, estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de forma flexível;
- **Confiabilidade e Honestidade:** os clientes sabem que qualquer coisa que ocorra, a promessa será cumprida pela empresa, por seus empregados e sistemas, tendo em vista a necessidade de fortalecer o vínculo, bem como apresentar um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes;
- **Recuperação:** os clientes entendem que sempre que algo der errado, o tomador de serviços resolverá de imediato, com ações para mantê-los no controle da situação, a fim de buscar uma nova e aceitável solução; e
- **Reputação e Credibilidade:** os clientes creem que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e de valores que podem ser compartilhados entre clientes e prestador de serviços.

Cada tipo de serviço poderá ter determinantes que são considerados que são considerados críticos para o setor em que se encontra. Da mesma forma, cada momento da verdade nos diversos tipos de serviços sofrerá um maior ou menor impacto dos diferentes determinantes da qualidade. A percepção da qualidade e a posterior avaliação do serviço de dão em relação aos determinantes considerados mais importantes para o cliente em cada momento da verdade (STEFANO et al., 2008, p.8).

O consumidor moderno procura de forma constante por novos produtos e serviços. Neste aspecto, é necessário que as organizações sigam as mudanças

desse novo mercado e forneçam um atendimento de qualidade, gerando satisfação aos clientes e se fortalecendo diante da concorrência (KOTLER; KELLER, 2007).

Face ao exposto, clientes satisfeitos consistem na base de uma empresa bem-sucedida. É imprescindível compreender como eles pensam e o que buscam com relação aos produtos e serviços. Ou ainda, que a empresa invista num conhecimento superficial, de forma a pensar e agir com lastro nas vontades de seus consumidores. Sintetizando, trata-se de uma forma de compreender as necessidades e desejos dos cidadãos, pois quanto maior a superação das expectativas, maior a satisfação alcançada.

#### 2.6.1 Atendimento, O Grande Diferencial

Quando se fala em atendimento, é indispensável diferenciar aquele que objetiva somente o cumprimento das tarefas, daquele que objetiva a qualidade total dos serviços e a satisfação dos usuários. Se o atendimento corresponde ao grande diferenciador e consiste na principal condição para uma marca, ainda será indispensável checar os métodos praticados pela organização e assegurar que os mesmos estabeleçam um atendimento de qualidade.

De acordo com Albrecht e Brandford (apud CHIAVENATO, 2008), a maior parte das pessoas não comenta que não ficou satisfeita com alguma empresa. As inferências mostram que cerca de 96% dos usuários insatisfeitos nem mesmo efetuam contestações diretas. Logo, as pessoas tendem a fazer negócios em outro lugar. Por isso, permanece a importância do atendimento de excelência a todos os usuários, pois na era da globalização, a única maneira de se destacar é no atendimento. Faz-se necessário que os gestores fomentem a filosofia da empatia para com os usuários, pois seguramente, serão apontados imensuráveis fatores a serem melhorados.

Ademais, se for disponibilizado o melhor aos usuários quanto ao atendimento, não só atendendo suas necessidades e expectativas, mas superando-as, encantando-os, certamente os mesmos irão responder de forma positiva,

induzindo as empresas que assim agirem a alcançarem um elevado nível de excelência e produtividade (CHURCHILL; PETER, 2008).

A sobrevivência das organizações no mercado globalizado torna-se mais difícil pela necessidade de suprir as necessidades de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos. As incertezas e os novos desafios deixam o futuro das organizações dependentes das maneiras pelas quais operam e se modificam. Dessa maneira, a busca da qualidade e da plena satisfação do cidadão requer novas técnicas, conhecimentos e habilidade (BOGMANN, 2005).

Na verdade, a qualidade do atendimento é uma condição imperiosa para que as organizações públicas obtenham o empenho necessário para implantar programas de gestão de qualidade, com resultados que assegurem o atendimento das expectativas e necessidades dos usuários, bem como a obtenção de melhores níveis de produtividade.

## 2.7 AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS TOMADORES DE SERVIÇOS

Como premissa básica para avaliação da percepção é necessário acompanhar o serviço prestado à população. Atualmente, o controle da qualidade do atendimento não é realizado pelo IMPLURB/PMM. Como nenhuma ferramenta é aplicada para o acompanhamento da qualidade do atendimento, faz-se necessária a criação de um instrumento para identificar a percepção dos tomadores de serviços quanto à qualidade praticada, haja vista que a porta de entrada do Instituto é a Gerência de Atendimento, sendo este o setor responsável por receber o requerente para posterior encaminhamento da solicitação de determinado serviço à Divisão competente. Portanto, é possível obter uma análise consubstanciada da qualidade do atendimento prestado ao usuário, haja vista que a aludida gerência processa todos os inputs e outputs.

A avaliação da qualidade é muito importante para qualquer tipo de empresa, pois é ela quem determina se os resultados da implantação das ações de produção da qualidade conferem viabilidade, capacidade ao planejamento da gestão da empresa prestadora de serviço, por isso, independente dos desafios encontrados, as

empresas devem utilizar a avaliação como elemento balizador de suas ações estratégicas (PALADINI, 2012).

Isto posto, são indispensáveis a continuidade e o pensamento sistêmico das organizações públicas, tornando-se imprescindível, trabalhar a qualidade como um fator estratégico, com vistas à aceitação dos serviços pelos clientes a curto, médio e longo prazo.

Dentre os diversos instrumentos disponíveis na literatura para avaliar a qualidade em serviços, o SERVPERF (*Service Performance*) foi o instrumento proposto, para identificar a percepção dos tomadores dos serviços, sendo este uma versão resultante do modelo SERVQUAL (*Service Quality*), soberano nas bibliografias sobre avaliação da qualidade em serviços, porém um tanto criticado pela falta de clareza na distinção entre os conceitos de qualidade de serviço e a satisfação do cliente (SILVA, 2008).

Outra crítica ao modelo SERVQUAL (modelo dos *gaps*) assinalada por Cronin; Taylor (1992) e Las Casas (2008) é que o modelo de satisfação é fundamentado na desconfirmação: “pior que o esperado”, “dentro do esperado” e “melhor que o esperado”.

Para Cronin; Taylor (1992 apud CRONIN, BRADY e BRAND 2002) os serviços precisam ser avaliados em uma escala atitudinal do tipo Likert, levando em consideração unicamente a percepção dos usuários em relação à qualidade do serviço, porque isso possibilita a redução do tamanho do instrumento de pesquisa em cinquenta por cento.

Assim sendo, o instrumento SERVPERF é uniformemente funcional em representar a qualidade da prestação de serviço percebida pelos clientes, por isto é, também, largamente empregado. A referida ferramenta é estatisticamente segura, pois a qualidade é avaliada em um único momento após a prestação do serviço, ou seja, a nota da avaliação é a própria percepção de desempenho impetrada pelos consumidores (CRONIN e TAYLOR 1992, 1994; BOLTON e DREW, 1991). Isto é, ele mensura exclusivamente a percepção do cliente sobre a sua experiência obtida durante a prestação de serviço (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

Esta percepção permeia dentro de cinco dimensões da qualidade no serviço, as mesmas dimensões da ferramenta SERVQUAL, conforme demonstrado no quadro 03.

Quadro 03 – Cinco dimensões da qualidade no serviço

| DIMENSÕES          | CONCEITO                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ASPECTOS TANGÍVEIS | Referem-se à aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação, ou seja, a aparência limpa ou a forma de se vestir dos funcionários, a limpeza das instalações.                                    |
| CONFIABILIDADE     | É a capacidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente. É uma dimensão importante para a qualidade dos serviços, pois informações corretas e precisas impactam fortemente na satisfação do cliente.            |
| RESPONSIVIDADE     | É a disposição de prestar os serviços prontamente e auxiliar os clientes, caracterizando-se por agilidade no atendimento, eficiência em resolver os problemas, atenção personalizada e a cortesia dos funcionários.                   |
| SEGURANÇA          | Abrange as dimensões competência, cortesia, credibilidade e segurança. Refere-se à isenção de qualquer falha, risco ou problema e relaciona-se com o conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança. |
| EMPATIA            | Acesso, comunicação e entendimento do cliente. A empatia fornece atenção individualizada aos usuários das empresas, buscando atender às suas necessidades específicas.                                                                |

Fonte: Adaptado de PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY (1994)

Face ao exposto, no instrumento SERVQUAL, as cinco dimensões mencionadas no quadro 03, são compostas por 22 itens para avaliar as

expectativas, e 22 itens para avaliar as percepções dos clientes, totalizando 44 itens, conforme demonstrado quadro 04:

Quadro 04: O Instrumento SERVQUAL

| DIMEN<br>SÕES         | ITEM | EXPECTATIVA                                                                                             | PERCEPÇÃO                                                                                          |
|-----------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aspectos<br>Tangíveis | 1    | Ela deveria ter equipamentos modernos                                                                   | XYZ tem equipamentos modernos.                                                                     |
|                       | 2    | As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atraentes.                                         | As instalações físicas de XYZ são visualmente atraentes.                                           |
|                       | 3    | Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.                                              | Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.                                                  |
|                       | 4    | A aparência das instalações da empresa deveria estar conservada de acordo com o serviço oferecido.      | A aparência das instalações físicas de XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.         |
| Confiabilidade        | 5    | Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo deveriam fazê-lo.                              | Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz                                      |
|                       | 6    | Quando os clientes têm algum problema com esta empresa ela deveria ser solidária e deixá-los seguros.   | Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro                 |
|                       | 7    | Esta empresa deveria ser de confiança.                                                                  | XYZ é de confiança.                                                                                |
|                       | 8    | Ela deveria fornecer o serviço no tempo prometido.                                                      | XYZ fornece o serviço no tempo prometido.                                                          |
|                       | 9    | Ela deveria manter seus registros de forma correta.                                                     | XYZ mantém seus registros de forma correta.                                                        |
| Receptividade         | 10   | Não seria de se esperar que ela informasse os clientes exatamente quando os serviços fossem executados. | XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.                                    |
|                       | 11   | Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados da empresa.                      | Você recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.                                                |
|                       | 12   | Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.                  | Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.                              |
|                       | 13   | É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.                          | Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.                     |
|                       | 14   | Cientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.                                 | Você pode acreditar nos empregados da XYZ.                                                         |
| Segurança             | 15   | Cientes deveriam ser capazes de se sentir seguros na negociação com os empregados da empresa.           | Você se sente seguro ao negociar com os empregados da XYZ.                                         |
|                       | 16   | Seus empregados deveriam ser educados.                                                                  | Empregados da XYZ são educados.                                                                    |
|                       | 17   | Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.      | Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente. |
|                       | 18   | Não seria de esperar que a empresa dessa atenção individual aos clientes                                | XYZ não dá atenção individual a você.                                                              |
| Empatia               | 19   | Não se pode esperar que os empregados deem atenção personalizada aos clientes.                          | Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.                                                      |
|                       | 20   | É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.                      | Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.                                              |
|                       | 21   | É absurdo esperar que esta empresa tenha os melhores interesses de seus clientes, como objetivo.        | XYZ não tem os seus melhores interesses como objetivo.                                             |
|                       | 22   | Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.         | XYZ não tem os horários de funcionamento conveniente a todos os clientes.                          |

Fonte: Adaptado de PARASURAMAN; ZEITHAML E BERRY (1994)

No instrumento SERVPERF, os itens que correspondem às expectativas do cliente foram eliminados, sendo admitidos, exclusivamente, os itens que compõem a percepção da qualidade dos serviços. Por este motivo, o SERVPERF compõe-se somente de 22 afirmações sobre a percepção dos clientes, dentro das mesmas cinco dimensões relacionadas anteriormente.

Por fim, o SERVPERF leva em consideração as premissas da Gestão da Qualidade Total (GQT), pelo qual a gestão da qualidade é retratada não somente por meio dos resultados obtidos, mas de uma forma mais abrangente abarcando todos os colaboradores e todo o processo produtivo para o atendimento do cliente (PALADINI, 2012). Este método permite que as organizações recebam um *feedback* sobre a qualidade percebida pelos serviços que a instituição oferece aos seus clientes (GRÖNROOS, 1984).

### 3 ESTUDO DE CASO: INSTITUTO MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO URBANO (IMPLURB)

#### 3.1 ATRIBUIÇÕES, LEGISLAÇÃO E CANAIS DE COMUNICAÇÃO

O Instituto Municipal de Planejamento Urbano (IMPLURB) entrou em vigência com a ênfase de conferir continuidade às atribuições e competências da extinta Empresa Municipal de Urbanização (URBAM), abolida pelo Decreto nº. 6.744, de 14 de abril de 2003. Em meio aos objetivos primordiais do IMPLURB ressaltam-se a delimitação das diretrizes do desenvolvimento urbano da cidade; planejamento e ordenação da ocupação do solo; regulamenta a respeito do uso dos espaços urbanos, dispostos na Lei nº. 687 de 13 de dezembro de 2002 e amplificadas as competências com o Plano Diretor e Ambiental publicado em 16 de janeiro de 2014.

Diante do exposto, o planejamento consiste numa das soluções identificadas pela Prefeitura de Manaus para resolver os problemas urbanos da capital amazonense. Esse planejamento iniciou com o desenvolvimento do Plano Diretor Urbano e Ambiental (PDM), uma iniciativa específica do executivo municipal e que chegou ao auge com a fundação do Instituto Municipal de Planejamento Urbano (IMPLURB).

Ademais, a legislação do Implurb se fundamenta nos seguintes dispositivos:

- **Plano Diretor Urbano e Ambiental do Município de Manaus de 16 de janeiro de 2014:** regulamenta o Plano Diretor Urbano e Ambiental do Município de Manaus, estabelece diretrizes para o desenvolvimento da Cidade de Manaus e dá outras providências relativas ao planejamento e à gestão do território do Município;
- **Código de obras e edificações:** LEI COMPLEMENTAR Nº 003, DE 16 DE JANEIRO DE 2014 – Código de Obras e Edificações;
- **Parcelamento de Solo Urbano:** LEI COMPLEMENTAR Nº 004, DE 16 DE JANEIRO DE 2014 – Parcelamento do Solo Urbano;

- **Código de Postura:** LEI COMPLEMENTAR Nº 005, DE 16 DE JANEIRO DE 2014 – Código de Postura;
- **AEIS – Área de Especial Interesse Social:** LEI Nº 1.837, DE 16 DE JANEIRO DE 2014 – Área de Especial Interesse Social;
- **Uso e ocupação do solo:** LEI Nº 1.838. DE 16 DE JANEIRO DE 2014 – Uso de Ocupação de Solo;
- **Perímetro Urbano:** LEI Nº 1.839, DE 16 DE JANEIRO DE 2014 – Perímetro Urbano;
- **Decreto nº 3302/2016:** Dispõe sobre a simplificação no processo de licenciamento de edificações, prevista na Lei Complementar nº 03, de 16 de janeiro de 2014; e
- **Lei nº 2.155, de 25 de julho de 2016:** Habite-se simplificado dispõe sobre o processo simplificado para expedição de Habite-se de construções residenciais, comerciais e serviços Tipo-1.

Assim, com vistas ao cumprimento de sua finalidade e ao exercício de suas atribuições, o IMPLURB tem a seguinte estrutura operacional (figura 03):



Figura 03 – Organograma

Fonte: Site do Implurb. Disponível em: <<http://implurb.manaus.am.gov.br/>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2017.

Com lastro nessa estrutura operacional, o IMPLURB possui os seguintes canais de comunicação e atendimento:

- Serviço de Ouvidoria: refere-se a um canal de comunicação existente no site do IMPLURB, no qual é disponibilizado um questionário, a fim de ser relatado pelo usuário qualquer situação encontrada no seu atendimento com o órgão e seus servidores;

- Cadastro de empresas online (ICAD): ferramenta de acesso disponibilizada no site do IMPLURB, com o objetivo de permitir ao empresário, contador ou qualquer pessoa física solicitar e acompanhar, através da internet, a abertura, alteração cadastral e cancelamento da Inscrição Municipal, sem a necessidade de se deslocar até a prefeitura;
- Fale conosco: formulário de contato utilizado para registros de mensagens dos usuários, sendo necessário informar o nome, endereço eletrônico e a mensagem desejada;
- ENQUETES: dispositivo utilizado para saber o que os usuários pensam a respeito de algum serviço ou questão de interesse comum a todos os cidadãos. As enquetes são realizadas periodicamente no site do Instituto; e
- Mídias e redes sociais: ferramentas utilizadas para o acesso dos usuários a todos os serviços de atendimento possíveis, por meio do TWITTER, YOUTUBE e FACEBOOK.

## 4 METODOLOGIA

Tendo em vista a especificidade do objetivo geral, o qual pretende analisar a qualidade do atendimento prestado ao usuário do Instituto Municipal de Planejamento Urbano (IMPLURB), órgão pertencente à Prefeitura Municipal de Manaus (PMM), visando propor melhorias voltadas aos cidadãos, o presente trabalho pertence ao grupo de pesquisa descritiva. Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como finalidade o detalhamento das particularidades de uma população, acontecimento ou de uma experiência.

A próxima fase então correspondeu ao planejamento da pesquisa, como de fato a pesquisa ocorreu. Gil (2008) nos ensina que o elemento mais importante da fase de delineamento é a coleta de dados. Fundamentalmente, existe dois grandes grupos de delineamento: o primeiro grupo que utiliza informações impressas, e o segundo grupo que faz uso de dados obtidos através de pessoas ou experimentos. A fim de compor o primeiro grupo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, e para integrar o segundo grupo de delineamento foram empregadas as pesquisas quantitativa e de campo.

A pesquisa bibliográfica é compulsória em qualquer pesquisa, tendo em vista que toda informação publicada (impressa ou eletrônica) é passível de se tornar uma fonte de consulta. Na visão de Freire-Maia (1998), a ciência que já foi produzida e testada, intitulada como ciência-disciplina, está disponível nos livros. Os temas publicados em periódicos (em nosso caso específico, em jornais e revistas científicas) comumente consistem em informações que estão ainda se sistematizando, pesquisas que ainda estão em fase de comprovação. Na concepção de Freire-Maia (1998), a ciência dos periódicos consiste na ciência-processo, tendo em vista que ela ainda está sendo desenvolvida, testada, debatida.

A pesquisa bibliográfica teve como objetivo mapear um cenário de referência a respeito da produção teórica sobre o tema Gestão da Qualidade e Atendimento ao público, sendo adicionadas como coletas de informações os livros de Engenharia de Produção e Administração, assim como periódicos especializados, teses, artigos, materiais que foram adquiridos em bibliotecas físicas e virtuais. Foi usada ainda a internet, na consulta de sites que tratam sobre o tema citado.

A pesquisa documental foi usada em decorrência de guardar estreitas semelhanças com a pesquisa bibliográfica. Contudo, a diferença principal entre ambas diz respeito à natureza das fontes: na pesquisa bibliográfica os conteúdos definidos são originados de variados autores; já na pesquisa documental, os materiais usados comumente não receberam ainda um tratamento minucioso. Dessa maneira, foram consultados os arquivos do IMPLURB, com o propósito de identificar tipos de processos solicitados pelos usuários, lista de documentos imprescindíveis para solicitar os serviços, regimento interno que constam as atribuições da Gerência de Atendimento e consultas ao Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos – SIGED em meio a outros.

A pesquisa quantitativa, por sua vez, foi adotada para interrogar os cidadãos, por meio de um questionário. Admitiu-se a escala de Likert com números de 1 a 4, a fim de avaliar a percepção dos usuários quanto à qualidade dos serviços. As pessoas do universo pesquisado foram escolhidas de acordo com um critério específico (amostra), fim obter um levantamento por amostragem ou estatístico.

Finalmente, as pesquisas quase sempre assumem a forma de um estudo de caso (GIL, 2008). O estudo de caso foi utilizado por ser uma pesquisa muito específica, referindo-se ao estudo aprofundado de um único objeto (um caso particular). Assim, os seus resultados não poderão ser generalizados.

#### 4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Com relação à população e a amostra foi observada a seguinte situação: sendo o universo considerado como infinito para fechar a equação da amostra, será utilizada uma fórmula que tem como lastro o índice de confiança que a amostra dispõe para interpretar as características universais da população e o limite de erro aceito pelo pesquisador.

A amostra, portanto, será representada a partir da metodologia estatística proposta por Fonseca; Martins (2008):

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

**Legenda:**

**n** = amostra da pesquisa

**Z** = abscissa da curva normal padrão, fixa um nível de confiança estatística para a pesquisa (FONSECA; MARTINS 2008; STEVENSON, 1981).

**p** = porcentagem com o qual o fenômeno se verifica.

**q** = porcentagem complementar, ou seja, ( $q=1 - p$ )

**d** = erro amostral, expresso em decimais.

Não sendo possível definir o tamanho da amostra, ou se os valores são desconhecidos, utiliza-se o valor de 0,5 para “p” e “q”, pois conforme Gil (1990) e Martins; Fonseca (2008), esse critério visa definir a maior amostra factível para o alcance de respostas mais abrangentes.

Dito isto, para aplicar a fórmula conforme orientado anteriormente, os valores de “p” e “q” serão considerados desconhecidos e a amostra terá um índice de 90% de confiança estatística e 0,07% de margem de erro para, consequentemente, determinar uma amostra que represente proporcionalmente os requerentes usuários do Atendimento do IMPLURB:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2} = \frac{(1,65)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,07^2} = 138,90 \text{ (questionários a serem aplicados)}$$

Deste modo, a amostra aceitável para esta dissertação é de 139 usuários.

## 4.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada entre o período de 12 a 23 de setembro de 2016, no atendimento do IMPLURB, considerando apenas os dias úteis. Foi encaminhado, no dia 23 de agosto de 2016, um ofício ao Instituto, com o pedido de autorização para a realização da pesquisa. O referido documento foi protocolado e encontra-se disponível para verificação no apêndice B. Em 24 de agosto de 2016, a assessoria jurídica do órgão manifestou, por meio de despacho, parecer favorável para a execução da pesquisa, conforme consta no apêndice C.

Com lastro na autorização do órgão para a consecução da pesquisa, os usuários foram abordados logo após o atendimento, haja vista que o SERVPERF, ferramenta adotada para coletar as informações, baseia-se na percepção do cliente após a utilização dos serviços.

Assim, adotou-se como instrumento para a coleta de dados, um questionário do tipo estruturado com 22 assertivas, constituindo-se por cinco dimensões (aspectos tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia). O modelo do questionário utilizado pode ser visualizado no apêndice D.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o diagnóstico dos resultados, adotou-se o método de avaliação semântica. O referido método é utilizado para fatores que podem ser apresentados em escalas como péssimo, ruim, bom e ótimo, fim representar aprovação (concordância) ou reprovação (discordância) de algum evento. As medidas são alcançadas com base no cálculo da média das categorias. O sinal da média alcançada não deve ser representado como positivo ou negativo, mas apenas como índice do sentido semântico da medida.

Adicionalmente, utilizou-se a escala de Likert, que corresponde a uma escala intervalar de 1 - 7 pontos, fim avaliar a qualidade dos serviços. Com base na referida escala, os questionários dispõem de perguntas a respeito do sistema e o usuário responde com um número. A escala original possui 07 critérios de avaliação. No entanto, para este trabalho, utilizou-se a escala de avaliação de 1 – 4, com as seguintes respostas:

**1** = discordo plenamente;

**2** = discordo;

**3** = concordo; e

**4** = concordo plenamente.

Os itens de avaliação 1 - “Discordo Plenamente” e 4 - “Concordo Plenamente” são pontos extremos, sendo escolhidos quando a assertiva não deixar

margem para dúvidas. As alternativas 2 - “Discordo” e 3 - “Concordo” são intermediárias, sendo escolhidas quando a opinião do usuário, for de parecer favorável ou desfavorável.

Para análise da confiabilidade do questionário, utilizou-se -se o Alfa de Cronbach. O coeficiente alfa de Cronbach foi pioneiramente criado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma maneira de aferir a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa.

O Alfa de Cronbach é a média de todos os coeficientes de variabilidade que resultam das diferentes maneiras de dividir meio a meio o conjunto de avaliadores. Desde o ponto de vista da Análise de Variância, pode ser interpretado como o coeficiente de correlação intraclass (MAROCO e GARCIA-MARQUES, 2006, p.6).

Assim, o alfa de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só; ou seja, o valor de alfa sofre mudanças segundo a população na qual se aplica a escala (STREINER, 2003). De modo geral, o valor mínimo aceitável para a confiabilidade de um questionário é  $\geq 0,70$ ; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo; portanto, os itens redundantes devem ser eliminados. Usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90 (STREINER, 2003, p.22).

O coeficiente alfa não considera o tamanho do teste, assim o mesmo não deve consistir na única técnica de avaliar a adequação de uma escala, o nível de confiabilidade que é apropriado está associado à decisão que é feita com a escala. (ALMEIDA, SANTOS e COSTA, 2010).

Assim, é relevante conhecer que o valor de alfa é influenciado pelo número de itens que compõem uma escala. Conforme se eleva o número de itens, eleva-se a variância, metodicamente introduzida no numerador, de tal maneira que se obtenha um valor superestimado da consistência da escala (KRUS e HELMSTADTER, 1993).

Pode-se levar em conta o exemplo utilizado por Cortina (1993), onde o autor sugere a comparação do alfa de 0,80 para escalas construídas de 3 e dez itens. Para a escala de três itens, a média da associação entre os itens é 0,57, ao passo que para a escala de dez itens, esse valor tem peso de somente 0,28. (ALMEIDA, SANTOS e COSTA, 2010, p. 11).

Face ao exposto, considerando que todos os itens do questionário aplicam a mesma escala de medição, o coeficiente é calculado baseado na variância dos itens individuais e da variância do total dos itens de cada avaliador por meio da seguinte equação:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

**L**

**k** corresponde ao número de itens do questionário;

$s_i^2$  corresponde a variância de cada item;

$s_t^2$  corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

Por fim, foi utilizado o software estatístico livre R versão 3.0.3, bem como o aplicativo Excel e os recursos estatísticos da plataforma Windows, de modo que pudesse ser estudado os itens constantes no questionário, cujas saídas (resultados) encontram-se disponíveis no apêndice A.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS DA AMOSTRA

Começando esta etapa, serão analisadas as características socioeconômicas da amostra alcançada. Na amostra encontrada, 61% corresponde ao sexo masculino e 39% refere-se ao sexo feminino, conforme tabela 01.

| Tabela 01 – Gênero |      |                |
|--------------------|------|----------------|
| Gênero (sexo)      | Qtde | Percentual (%) |
| Feminino           | 54   | 39%            |
| Masculino          | 85   | 61%            |
| Total              | 139  | 100%           |

Fonte: própria Autora (2017)

Quanto à faixa etária, 38,2% dos respondentes estão na faixa etária de 31 a 40 anos; seguindo de 27,3% que se encontram na faixa de 41 a 50 anos, de 26 a 30 anos (9,4%); e nas faixas de 21 a 25 e de 51 a 60 anos foram encontrados o mesmo percentual (8,6%), seguido de 4,3% de pessoas com mais de 60 anos e 3,6% com menos de 20 anos, conforme tabela 02.

| Tabela 02 – Faixas Etárias (idades) |      |                |
|-------------------------------------|------|----------------|
| Idades                              | Qtde | Percentual (%) |
| 21 a 25                             | 12   | 8,6%           |
| 26 a 30                             | 13   | 9,4%           |
| 31 a 40                             | 53   | 38,2%          |
| 41 a 50                             | 38   | 27,3%          |
| 51 a 60                             | 12   | 8,6%           |
| mais de 60                          | 6    | 4,3%           |
| menos de 20                         | 5    | 3,6%           |
| Total                               | 139  | 100%           |

Fonte: própria Autora (2017)

Quanto à natureza, 73,4% dos respondentes é composto de pessoas físicas, seguido de 20,1% de pessoas jurídicas, e 6,5% são mistos (ambos), conforme tabela 03.

Tabela 03 – Natureza

| Natureza        | Qtde | Percentual (%) |
|-----------------|------|----------------|
| Ambos           | 9    | 6,5%           |
| Pessoa física   | 102  | 73,4%          |
| Pessoa jurídica | 28   | 20,1%          |
| Total           | 139  | 100%           |

Fonte: própria Autora (2017)

A descrição do público-alvo de um órgão público necessita ser entendida como um elemento fundamental no planejamento das ações. Ter uma descrição mais completa do perfil do usuário poderá ajudar a estruturar melhor as estratégias da organização. No entanto, as estratégias do órgão não devem ser pautadas apenas na definição do público-alvo, pois esta definição tem correspondência direta com a aceitação do público em relação aos produtos/serviços ofertados (SEBRAE, 2017).

Portanto, entender as características daqueles que irão obter o que o serviço público tem a oferecer será relevante para dirigir os esforços. Deste modo, o usuário dos serviços do IMPLURB possui as seguintes características, conforme apontado no gráfico 01, abaixo:

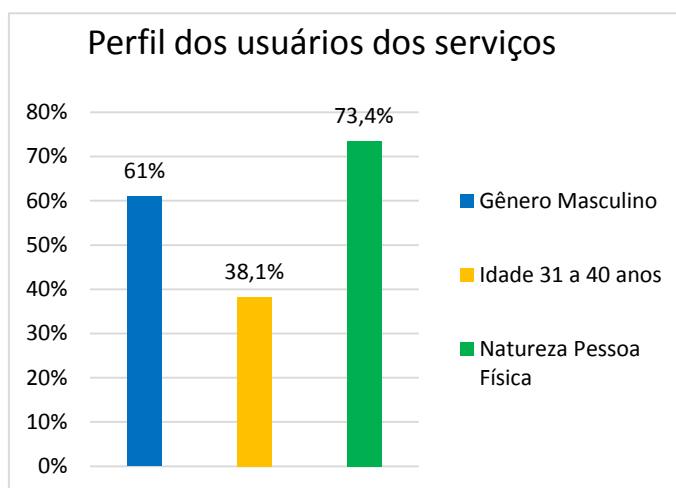


Gráfico 01 – Perfil dos usuários dos serviços

Fonte: própria Autora (2017)

Diante do gráfico 01, identifica-se o perfil dos usuários dos serviços, o que significa a oportunidade de direcionar as ações de atendimento do aludido órgão, haja vista que nenhuma organização consegue atuar em todos os mercados e, nem pode realizar um trabalho adequado dentro de um negócio muito extenso. As empresas trabalham melhor quando definem cuidadosamente o mercado-alvo e preparam um programa de marketing sob medida (KOTLER, 1998).

Com relação aos resultados obtidos por meio das 22 (vinte e duas) assertivas dispostas em 4 (quatro) escalas de avaliação (1 – discordo plenamente; 2 – discordo; 3 – concordo; e 4 – concordo plenamente), buscou-se avaliar a percepção dos tomadores de serviços quanto à qualidade praticada. Para melhor entendimento e análise, decidiu-se por reunir os dados por dimensão, verificando-se assim, os usuários que concordam e os que discordam.

## 5.2 DIMENSÃO TANGIBILIDADE

Refere-se à aparência física das instalações, pessoal e materiais de comunicação (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005). Logo, uma boa aparência física das instalações, dos equipamentos e dos materiais de comunicação, é de suma importância para a imagem de um setor público. Essa dimensão foi pesquisada com lastro em quatro assertivas, a saber:

**Assertiva T1 - Os equipamentos utilizados pelo atendimento são modernos.**

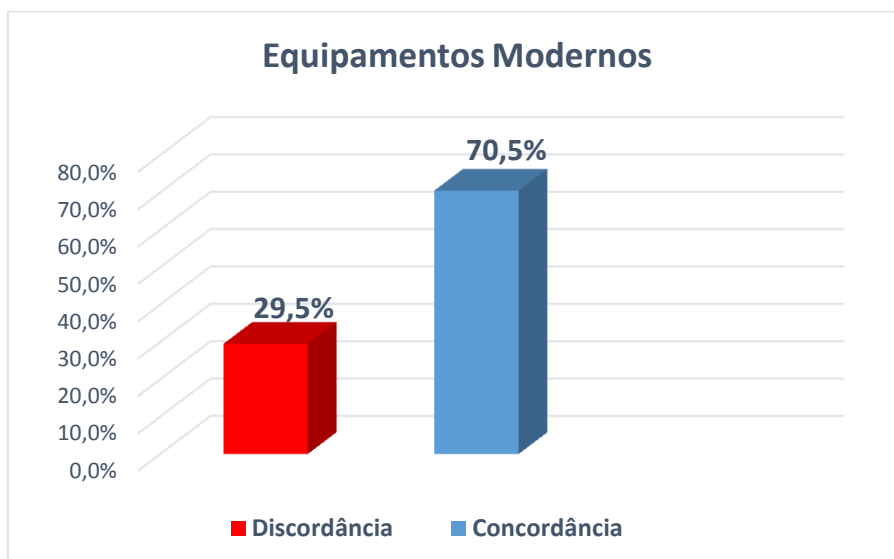


Gráfico 02 – Equipamentos Modernos  
Fonte: própria Autora (2017)

Do total dos respondentes 70,5% dos usuários concordam que os equipamentos utilizados pelo Atendimento são modernos. Tal resultado demonstra que o IMPLURB tem envidado esforços para utilizar equipamentos atuais, a fim de prestar um melhor serviço aos cidadãos de Manaus.

Os equipamentos (mesas, cadeiras, ferramentas de trabalhos) devem ser apropriados para que possam oferecer benfeitorias aos servidores no momento da realização de suas funções, igualmente ao tema de ergonomia, pois conservando a higidez do servidor em dias, mantém-se um trabalho melhor executado (CHIAVENATTO, 2004)

Desde abril de 2015, o referido órgão começou a usar o Sistema Integrado de Gestão Eletrônica (Siged), o qual possibilitou a geração de processos eletrônicos para todos os serviços. A implantação do Siged iniciou no final de 2014, com as atividades de mapeamento da rede de serviços do instituto e dos respectivos setores. Para tanto, grande parte dos equipamentos utilizados pela Gerência de Atendimento (GEAT) passaram por adaptações para atender as funcionalidades do novo sistema. Após a implementação do referido sistema, o uso de papéis foi reduzido de forma significativa, haja vista a digitalização de todos os documentos

pelo atendente. Conforme pode-se observar nas figuras 04 e 05, há equipamentos adequados e modernos para facilitar o atendimento ao público:



Figura 04 – Vista dos equipamentos  
Fonte: própria Autora (2017)



Figura 05 – Vista da mobília  
Fonte: própria Autora (2017)

ora  
m adquiridas novas mobílias (cadeiras e guichês), com o intuito de permitir aos requerentes um atendimento apropriado, além de ter sido observada uma tramitação mais célere de processos, com transparência e gerenciamento *on-line*.

**Assertiva T2 - As instalações físicas do atendimento são visivelmente agradáveis (limpeza e conforto).**

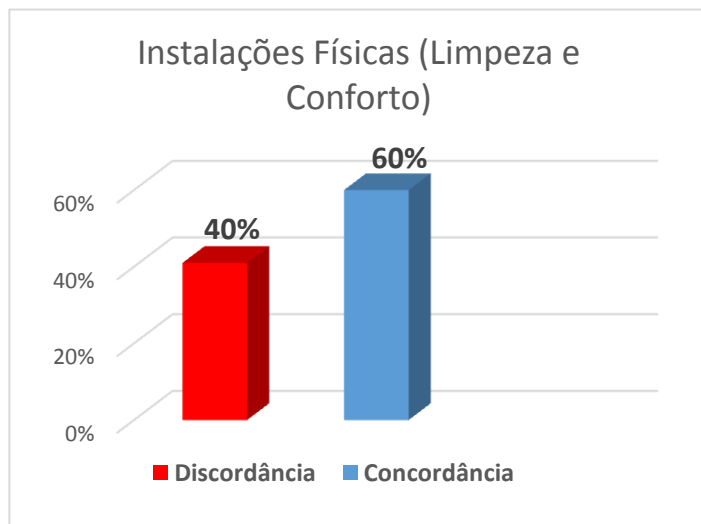


Gráfico 03 – Instalações Físicas (Limpeza e Conforto)  
Fonte: própria Autora (2017)

Em relação a essa assertiva, a maioria dos usuários concorda que as instalações físicas do Atendimento são agradáveis, 60%.

O ambiente limpo e agradável transmite ao usuário a sensação de que o serviço está sendo ofertado de maneira confortável enquanto espera atendimento (MACHADO, 2011). Portanto, a estrutura física e as instalações limpas e agradáveis podem causar uma boa impressão ao cidadão, além de uma maior comodidade por ocasião da espera do atendimento.

É de fundamental importância que a infraestrutura e o espaço físico de um órgão público recebam a devida atenção, tanto pelas suas proporções geométricas, como sociais. Um órgão público que não apresenta uma boa estrutura física pode comprometer o processo de atendimento e bem-estar dos usuários. O espaço tem que ser amplo, cômodo e confortável, voltado para atender as necessidades dos cidadãos, de forma que eles possam sentir-se acolhidos.

Em conformidade ao que foi exposto, pode-se notar nas figuras 06 e 07, que as instalações físicas do IMPLURB possibilitam aos usuários razoáveis padrões de qualidade, haja vista as boas condições de limpeza e conforto.



Figura 06 – Estrutura Física – Limpeza  
Fonte: própria Autora (2017)



Figura 07 – Estrutura Física – Conforto  
Fonte: própria Autora (2017)

**Assertiva T3 - As instalações físicas estão adequadas para portadores de necessidades especiais.**

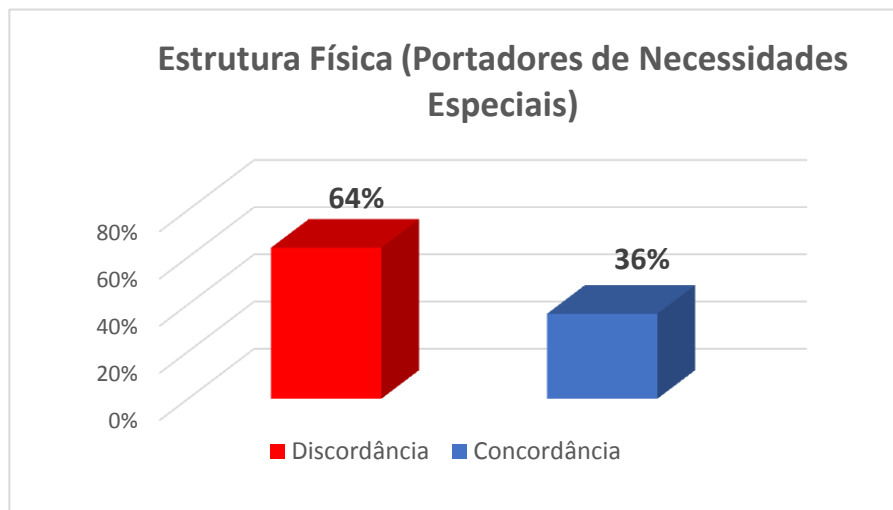


Gráfico 04 – Estrutura Física (Portadores de Necessidades Especiais)  
Fonte: própria Autora (2017)

Diante dessa assertiva, observa-se um percentual de discordância bastante elevado 64%, o que demonstra que o ambiente não é adequado para receber pessoas com necessidades especiais, sendo necessário melhorar quanto a esse aspecto.

São grandes os desafios encontrados pelas pessoas quanto às boas condições de acessibilidade aos prédios públicos. Inúmeros são os obstáculos institucionais em apresentar estruturas apropriadas aos portadores de deficiências, muitas vezes devido ao uso de edificações adaptadas. Mesmo as construções mais recentes e projetadas consistem em alvos de reclamações dos usuários por revelaram condições insatisfatórias que não asseguram o livre acesso às pessoas.

Calcula-se que no Brasil cerca de 23,1% da população sejam constituídos por pessoas idosas ou com algum tipo de deficiência. Tal cenário as impede de desempenhar plenamente sua cidadania por depararem-se com graves dificuldades de movimentação face à inadequação dos espaços públicos e das edificações, evento conhecido como barreiras arquitetônicas. (SIQUEIRA et al., 2009)

Tais barreiras arquitetônicas são compostas por todo e qualquer bloqueio associado às construções urbanas ou às edificações. As barreiras inviabilizam o

exercício do mais fundamental dos direitos de todo cidadão, o de movimentar-se livremente. A presença de escadas, degraus elevados, banheiros não adaptados, transporte público pouco apropriado, crateras nas vias públicas compõem parte dos inúmeros exemplos que pode revelar como barreiras arquitetônicas.

A Legislação que dispõe sobre a matéria é ampla e perpassa por todas às áreas e esferas de competências da União, Estados e Municípios. Inclusive, desde dezembro de 2015, vigora o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei Federal nº 13.146/2015), contemplando várias definições e alterações no âmbito dos ambientes públicos.

A definição de acessibilidade está contemplada no artigo 3º, inciso I, do Estatuto, como sendo:

Acessibilidade: possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privados de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida.

Observa-se que o objetivo maior do estatuto é dispor condições de `acesso` às pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade atenuada. É importante dizer que, fazer com que a pessoa que possua dificuldades consiga alcançar o seu destino de forma “segura” e com “autonomia”, nos espaços públicos ou privados.

Por outro lado, é relevante enfatizar que há uma norma técnica estabelecendo como deverá ser feito o aparato de acesso (ABNT NBR 9050/2015). Assim sendo, não é suficiente haver o equipamento de acessibilidade. É necessário que o equipamento esteja operando adequadamente e consiga alcançar o seu objetivo que é viabilizar a locomoção e o acesso da pessoa com dificuldades, de forma que não seja excluída ou impedida do convívio social.

A Legislação Federal delega para os entes públicos locais (Municípios), a competência de disciplinar a respeito do “percentual mínimo assegurado”, através de seus Códigos de Obras, Planos Diretores e mais normatizações, delimitando ainda que a emissão do `habite-se` e a concessão do alvará de funcionamento estarão atreladas ao cumprimento das normas para a certificação das regras de acessibilidade.

Assim sendo, com o objetivo de identificar as razões para o alto índice de discordância, foram efetuados os seguintes registros fotográficos, a fim de subsidiar melhor a análise da referida assertiva:



Figura 08 – Vista das escadas que dão acesso ao prédio do IMPLURB.  
Fonte: Própria Autora (2017)

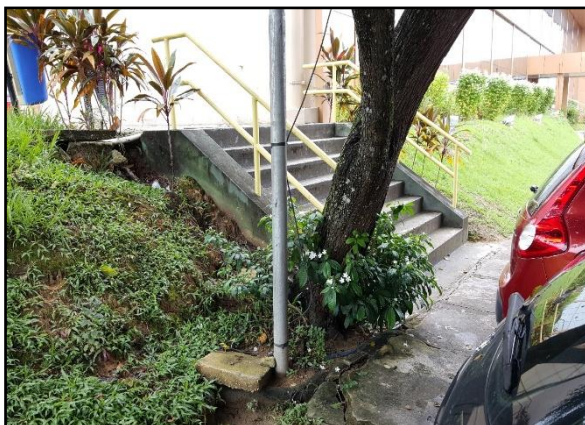


Figura 10 – Vista da calçada frontal do prédio do IMPLURB  
Fonte: Própria Autora (2017)

Figura 09 – Vista da rampa de acesso - Setor de Atendimento.  
Fonte: Própria Autora (2017)



Figura 11 – Vista do afastamento lateral do prédio  
Fonte: Própria Autora (2017)

Diante dessas ilustrações, nota-se que na entrada do órgão não existe rampa de acesso para cadeirantes, apenas escadas (Figura 08). Foi encontrada uma rampa de acesso apenas na entrada do setor de Atendimento (Figura 09). No entanto, para o cadeirante ter acesso a ela, precisa subir às escadas, ou se preferir, pode entrar pelo prédio da Prefeitura Municipal de Manaus, e através de lá se dirigir ao prédio do Instituto. A calçada frontal do prédio possui enormes fissuras, próximo às escadas que dão acesso ao prédio (figura 10). O motorista, por sua vez, não respeita a demarcação das vagas, impossibilitando o cadeirante de percorrer com sua cadeira.

Na lateral do prédio do IMPLURB, há um pequeno espaço sinalizado, o qual é utilizado pelos servidores para acessar as vagas de estacionamento situadas atrás do prédio. Caso o cidadão portador de necessidades especiais opte por seguir pelo afastamento lateral do prédio, ele encontrará uma quantidade considerável de tráfego de veículos no local (figura 11). Portanto, o afastamento lateral não é devido para pessoas portadoras de necessidades especiais.

Face aos argumentos expostos, o referido prédio não está adequado para receber cidadãos com condições físicas limitadas, tão pouco cadeirantes.

**Assertiva T4 - Os materiais de comunicação dos serviços (formulários impressos) são de fácil compreensão.**

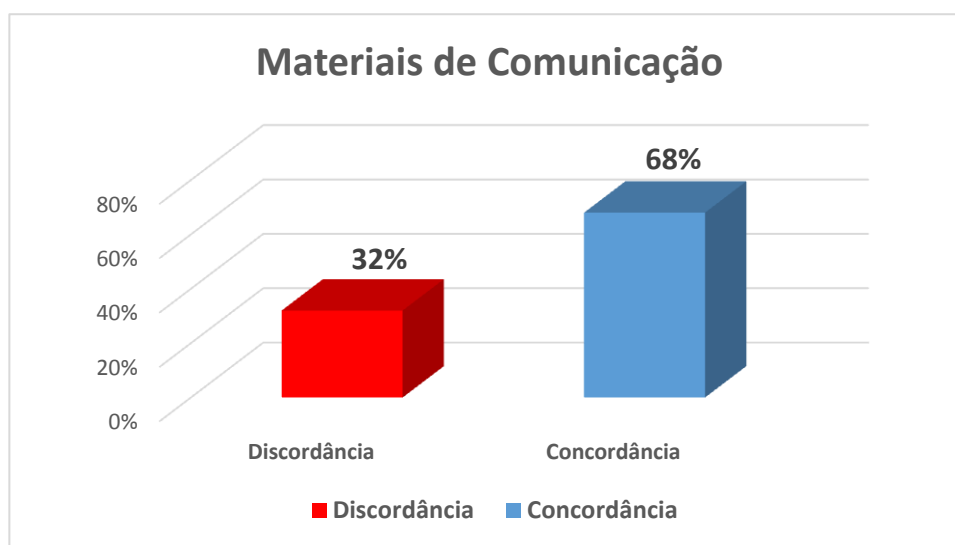


Gráfico 05 – Materiais de Comunicação  
Fonte: própria Autora (2017)

Nesse item, a maioria dos respondentes 68% concorda que os materiais de comunicação dos serviços são de fácil compreensão.

A comunicação publicada de maneira impressa e de acessível compreensão possibilita ao cidadão sanar dúvidas por si só, de maneira a não comprometer o atendimento de outros cidadãos (MACHADO, 2011). Portanto, a linguagem a ser utilizada nos materiais de comunicação deve estar ao alcance do cidadão.

Diante disto, observou-se uma grande preocupação do Instituto em divulgar os serviços disponíveis para o usuário, por meio de formulários, cartazes, folhetos, boletins informativos, folders, cartilhas etc. Muitas campanhas são realizadas com base em materiais autoexplicativos, como por exemplo, a Cartilha Calçada Legal, que foi lançada em 2016, com o objetivo de ampliar o acesso à informação com campanha de conscientização e de mudança de comportamento. Assim, com vistas a ilustrar o exposto, registra-se a figura 12, a seguir:



Figura 12 – Cartilha Calçada Legal

Fonte: portaldomarcossantos.com.br. Acessado 08 de março de 2017.

O livro apresenta um conteúdo bem didático e explicativo, com exemplos na cidade do que é certo e errado, no cuidado e no uso do passeio público. Ela traz ainda informações sobre como construir uma calçada, qual melhor material e o que não usar na construção ou reforma. A iniciativa foi feita em parceria com o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Amazonas (CREA-AM). O referido material de comunicação está disponível para consulta no site do IMPLURB e do CREA - AM.

### 5.3 DIMENSÃO CONFIABILIDADE

A Confiabilidade refere-se à capacidade de oferecer o serviço prometido de forma eficaz (SILVA, 2008). Portanto, corresponde a ter o que fora prometido, na data combinada. Assim, para estudar essa dimensão, foram efetuadas cinco questões.

**Assertiva C5 - Recebo as orientações corretamente no primeiro contato.**

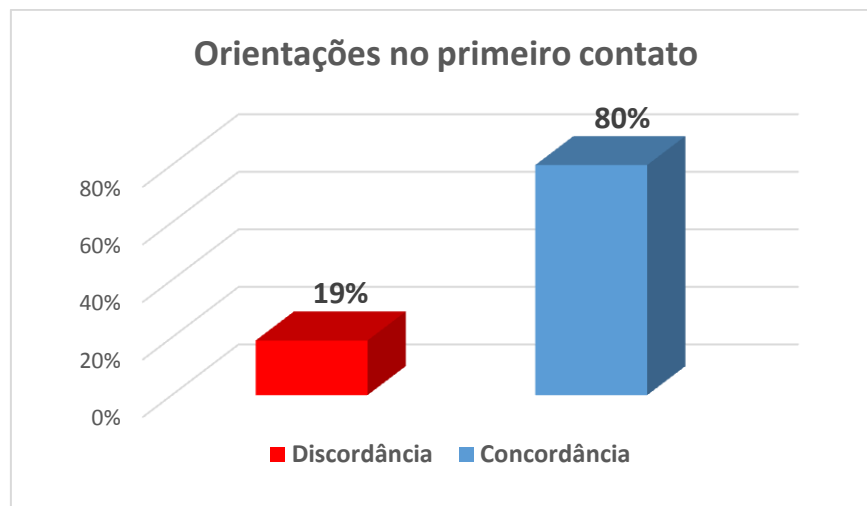


Gráfico 06 – Orientações no primeiro contato  
Fonte: própria Autora (2017)

Os gestores públicos devem estar alertas em ofertar um atendimento de qualidade desde o primeiro contato do usuário com o órgão (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015). Logo, ter um bom relacionamento com o usuário após um atendimento fracassado é extremamente difícil.

Em relação a essa assertiva, nota-se que o percentual de concordância é de 80%. Portanto, acredita-se que a maioria dos usuários confia na informação transmitida pelo servidor, principalmente àquela prestada no primeiro contato.

As informações transmitidas no primeiro contato são de suma importância, sendo a porta de entrada de qualquer organização. Se o atendimento não for adequado, ocorrerá a insatisfação, algo comum nos serviços públicos. Por conseguinte, será envidado esforços em dobro para a Instituição comprovar que os serviços oferecidos são de confiança. Em geral, as más impressões mantêm-se por um bom tempo. No entanto, a inserção de ideias da Gestão da Qualidade Total tem auxiliado as organizações a reavaliarem suas missões institucionais, a qualidade dos seus serviços, e as informações conferidas aos seus usuários, principalmente no primeiro contato.

**Assertiva C6 - Quando há algum problema ou dúvida, os servidores solucionam rapidamente.**

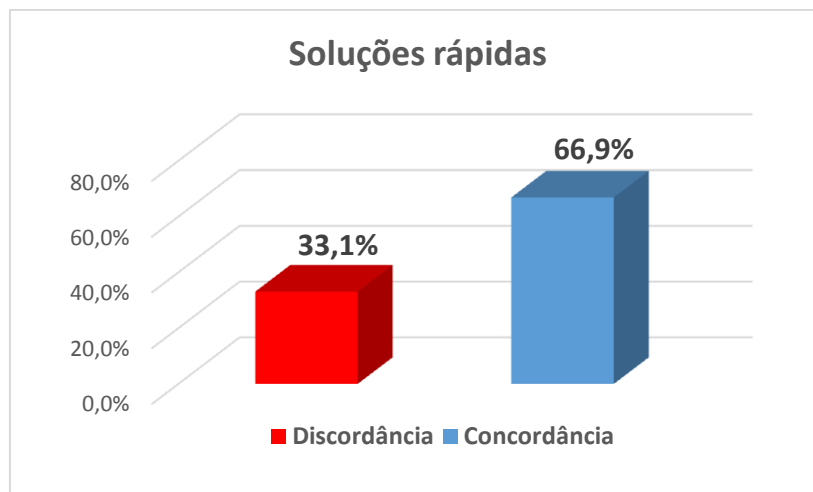


Gráfico 07 – Soluções rápidas  
Fonte: própria Autora (2017)

Sobre esse aspecto, o percentual de concordância, é de 66,9%. Depreende-se que os servidores conseguem sanar as dúvidas/problemas rapidamente, com argumentos plausíveis e corretos.

A satisfação do usuário do serviço público baseia-se na qualidade e agilidade do atendimento a ele prestado, com base na solução do problema (MACHADO, 2011). Para tanto, é preciso capacitar o pessoal da linha de frente, a fim de garantir um atendimento eficiente ao cidadão.

O crescimento das perspectivas e das necessidades dos usuários passou a requerer uma forma diferente de orientação na prestação dos serviços por parte dos órgãos públicos, a fim de responder todas as exigências da população (MATIAS-PEREIRA, 2008). Assim, a qualidade dos serviços que são oferecidos e o nível de contentamento dos cidadãos é a direção da Nova Gestão Pública (NGP).

**Assertiva C7 - Todos os serviços que solicitei me forem entregues no tempo prometido.**

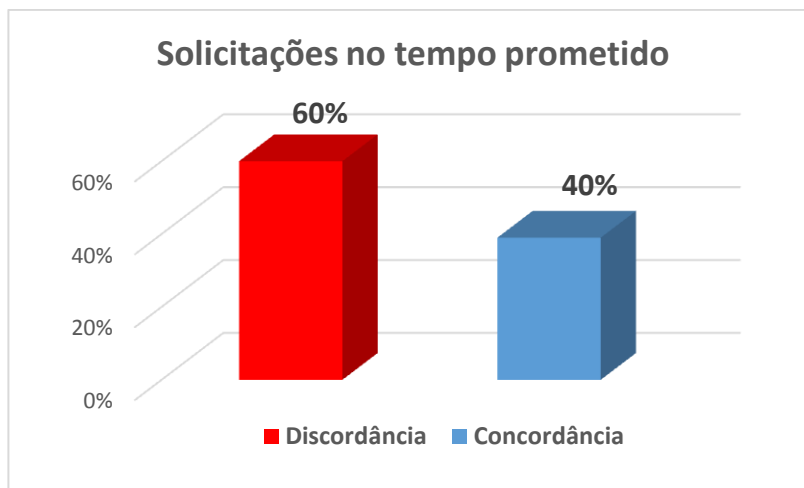


Gráfico 08 – Solicitações no tempo prometido  
Fonte: própria Autora (2017)

Em relação a essa assertiva, 60% discordam que os serviços solicitados foram entregues no prazo. O respondente considera que a sua solicitação demora para ser processada dentro do Instituto. Isso pode explicar o alto índice de desaprovação, o que indica a necessidade de melhoria.

Os cidadãos de uma maneira geral solicitam por maior presteza na consecução dos serviços, esbarrando muitas das vezes na burocracia existente no serviço público (MACHADO, 2011). Portanto, torna-se oportuno estabelecer indicadores apropriados para a prestação dos serviços, considerando um prazo factível para atender cada demanda, vislumbrando uma boa percepção do cidadão quanto à qualidade dos serviços prestados.

Assim sendo, ressalta-se a necessidade de os gestores terem à sua disposição indicadores que permitam avaliar, gerenciar e controlar qualquer tipo de informação, como por exemplo, o tempo que se leva para processar as solicitações dos usuários, observadas as particularidades de todos os processos e as fases que envolvem a apresentação de documentação complementar por parte do usuário. No entanto, é fundamental efetuar, preliminarmente, o mapeamento dos principais processos desenvolvidos pelo órgão, com o objetivo de estudar todos os entraves/gaps, fim otimizar o tempo de resposta ao cidadão. Afinal, se o usuário está insatisfeito com o tempo de resposta que obteve, pode, conseqüentemente, reunir elementos suficientes para ter uma péssima percepção quanto à qualidade dos serviços prestados, contribuindo negativamente para a Qualidade do Atendimento.

**Assertiva C8 - O IMPLURB oferta serviços pela internet com a devida segurança.**

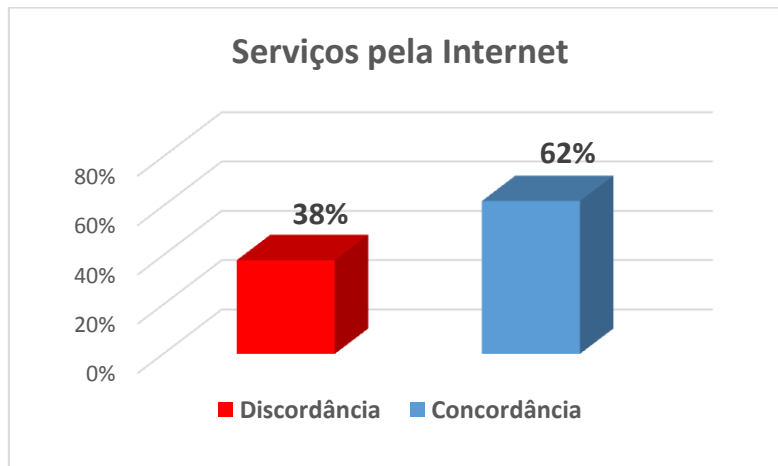


Gráfico 09 – Serviços pela Internet  
Fonte: própria Autora (2017)

Sobre esse aspecto, o índice de concordância é de 62%. O uso do Siged (desde abril de 2015), pode explicar esse percentual de concordância, tendo em vista que o órgão passou a ofertar serviços pela internet, digitalizando todos os documentos apresentados pelo requerente no momento da solicitação dos serviços. Portanto, a maioria dos requerentes, confia que o IMPLURB oferta serviços pela internet com a devida segurança, além da facilidade de acompanhar a tramitação pelo site.

Diante disto, a internet torna-se uma ferramenta indispensável e de grande importância nos diversos ramos da sociedade e muito mais para as organizações. A relevância da internet nas empresas não foi direcionada somente para as vendas, mas as demais atividades que contribuem para seu bom funcionamento, onde o sistema de informação (SI) foi muito favorável com a utilização desta ferramenta. Por isso, em pleno século XXI, as empresas estão voltadas a explorar novos mercados através dessa ferramenta que é o caso do e-commerce que segundo Laudon e Laudon (2010, p.285) “comércio eletrônico refere-se ao uso da internet e da Web para conduzir negócios”.

**Assertiva C9 - Todas as informações fornecidas têm o conteúdo correto e atualizado.**

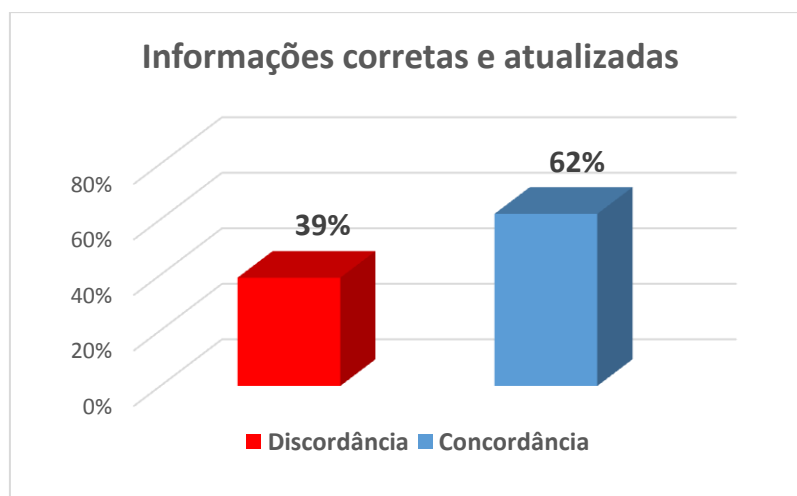


Gráfico 10 – Informações corretas e atualizadas  
Fonte: própria Autora (2017)

Nesse item, o índice de concordância é de 62%. Tal percentual demonstra que as informações prestadas aos usuários são escoreitas e atuais. As informações corretas e atualizadas, revelam a consistência e a fidedignidade do trabalho desenvolvido pela organização (MACHADO, 2011).

Face à magnitude do segmento do IMPLURB, que abrange a prestação dos serviços voltados ao Planejamento e Ordenamento Urbano da cidade de Manaus, o desafio da qualidade se apresenta com uma dimensão maior, em virtude da complexidade das informações a serem prestadas, aonde o servidor público assume um papel de articulador e coordenador da implementação de atendimento ao público, para esse cenário de transformações na sociedade. Segundo Turban (2004), as expectativas dos usuários aumentam à medida que estes se inteiram da disponibilidade e da qualidade dos produtos e serviços.

Diante do exposto, a confiabilidade é relevante para prestar serviços de qualidade, obtida pela habilidade no atendimento do que foi prometido de forma segura e precisa. (LAS CASAS, 2006). Portanto, os clientes observam a dimensão da confiabilidade quando a empresa cumpre o que fora prometido. Se os cidadãos possuem problemas, os servidores devem ter interesse imediato em resolvê-los.

#### 5.4 DIMENSÃO RESPONSABILIDADE

Responsividade corresponde a proatividade do pessoal para resolver problemas eventuais (SILVA, 2008). Logo, o pessoal que lida com os usuários, deve estar sempre interessado e pronto para auxiliá-los, bem como prestar imediatamente os serviços solicitados. Assim, quanto à dimensão da responsividade, foram estudadas quatro afirmativas apresentadas no gráfico 11.

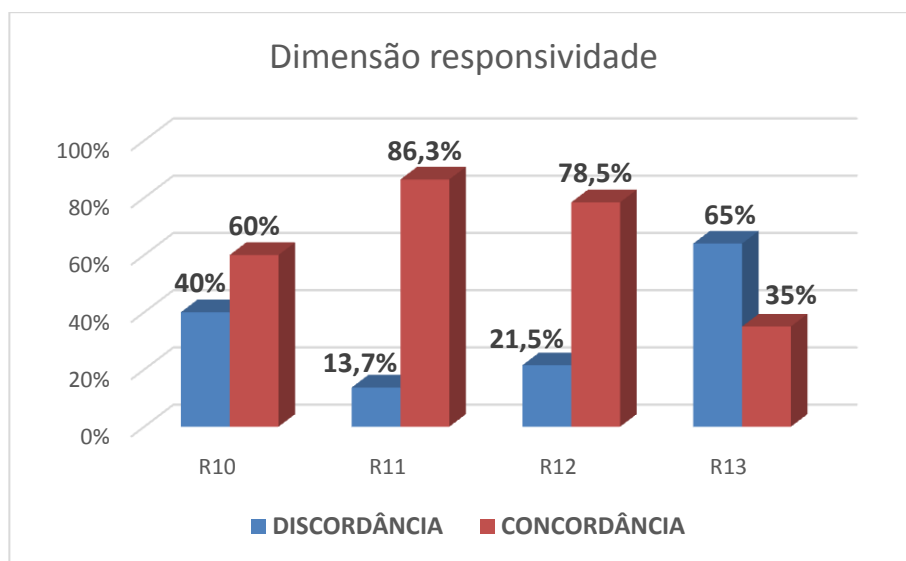


Gráfico 11 – Discordância e concordância - dimensão responsividade  
Fonte: próprio Autora (2017)

Ao tabular os itens pertencentes à dimensão responsividade, pode-se depreender que a maioria dos respondentes concorda com as asserções, como pode ser depreendido das assertivas R10, R11 e R12.

- **R10 - Os servidores informam exatamente quando as solicitações dos serviços estarão concluídas:** O índice de concordância nessa assertiva foi de 60%, suscitando que os servidores, na maioria das vezes, informam com exatidão o prazo de conclusão das solicitações.
- **R11 - Os servidores transmitem responsabilidade no cumprimento de suas tarefas:** O índice de concordância é considerado alto (86,3%), enquanto que o de discordância corresponde a 13,7%. Tal assertiva revela que os servidores transmitem responsabilidade no cumprimento das suas tarefas; e

- **R12 - Os servidores demonstram preocupação em ajudar os usuários:** O índice de concordância é elevado 78,5%, enquanto que o de discordância corresponde a 21,5%. O excelente fator de aprovação demonstra que os servidores se dedicam para ajudar o usuário, reconhecendo as suas necessidades.

Diante dos índices de concordância, acima da média, percebe-se que os servidores do IMPLURB são bem vistos pelos usuários.

Considerando a força de trabalho como fator crítico de sucesso, torna-se relevante entender como esse fator colabora para os processos de atendimento do referido órgão. Foi observado que o atendimento presencial é iniciado com a abordagem feita pelo protocolo/recepção, que procura fazer um filtro introdutório da situação. Após a abordagem inicial, o requerente é encaminhado para ser atendido nos guichês do atendimento. Nota-se, portanto, que o servidor trabalha com o mínimo de boa vontade, sendo refletido no atendimento que ele presta.

Fatores críticos de sucesso são postos-chave que, quando bem preparados, delimitam e asseguram o desenvolvimento de uma organização, atingindo seus objetivos. Em contrapartida, quando estes fatores são ignorados, contribuem para o fracasso da organização (MACHADO, 2011).

Neste sentido Bergue (2007) conceitua o aspecto humano como um esforço dirigido para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, segundo as regras constitucionais e legais, com lastro nas necessidades e condições do ambiente em que se introduzem. No entanto, para que isso aconteça, são imprescindíveis que os servidores públicos sejam capacitados e preparados.

A real e efetiva capacidade do servidor em exercer satisfatoriamente as atividades voltadas ao seu cargo, esbarra em sua estabilidade no serviço público. Apesar da estabilidade, deve-se enfatizar o caráter incentivador nos resultados de suas atividades (GARCIA, 2003). Portanto, o sucesso do trabalho das pessoas está associado à integração das partes e do compromisso de todos os participantes desse processo.

França (2001) diz que o servidor consiste num trabalhador como outro qualquer e que a condição de trabalho do funcionário público em nada se diverge da

classe operária brasileira. A autora revela que o suposto privilégio do servidor público, que muitos anunciam, é limitado à estabilidade e ao fato de estar empregado (SANTOS, MATTOS, 2010).

Porém, apesar de os servidores serem bem avaliados, o item R13 “O órgão abre exceções para atender em horários diferenciados caso os usuários tenham uma necessidade extra”, registrou um índice de discordância de 65%. O percentual encontrado pode estar relacionado ao fato de o usuário não ter tido a sua demanda resolvida, necessitando de horários diferenciados para complementar o seu atendimento. É válido lembrar que o atendimento ao público, funciona de segunda a sexta, de 8h às 15h30, exceto feriados.

O IMPLURB oferece ainda, serviços de atendimento nos setores técnicos, para tirar dúvidas e fazer esclarecimentos em processos. No entanto, os setores técnicos não atendem os usuários todos os dias, a saber: o atendimento técnico funciona às segundas, quartas e sextas-feiras, de 8h às 12h, em setores como a Divisão de Controle (Dicon), na fiscalização, Gerência de Informação Técnica (GIT), Diretoria de Operações (DIOP), Diretoria de Planejamento Urbano (DPLA), Gerência de Mobilidade Urbana (GMU), entre outras. O objetivo da atuação do corpo técnico, é auxiliar os usuários em suas solicitações adicionais, dentro dos horários especificados acima.

Assim sendo, torna-se fundamental entender, quais são as necessidades extras dos requerentes, uma vez que considera que há precisão em abrir exceções para o atendimento em horários diferenciados. Logo, esse fator deve ser averiguado para que se obtenha a satisfação do usuário, dentro do contexto do serviço.

Registra-se que a Gerência de Atendimento (GEAT) do Instituto Municipal de Planejamento Urbano (IMPLURB) terminou o ano de 2015 com mais atendimentos eletrônicos do que físicos, correspondendo a 66%, tendo sido formalizados 11.833 processos. Os números mostram que a crescente demanda exigiu respostas imediatas do órgão. Por esta razão, o aludido órgão busca atender os usuários pontualmente, resolvendo ou buscando estratégias para alcançar bons parâmetros de qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos de Manaus.

Finalmente, Horovitz (1993, p. 23), revela que o “serviço é o conjunto das prestações que o cliente espera do produto ou do serviço de base, em função do

preço, da imagem, e da reputação presente”. Em vista disso, os cidadãos esperam por um atendimento efetivo, que se traduz como um pacote de valor, a partir dos serviços prestados. Carpinetti (2010, p.01), ressalta que a gestão da qualidade é compreendida como uma estratégia competitiva onde se classifica em conquistar mercados e minimizar desperdício.

## 5.5 DIMENSÃO SEGURANÇA

Segurança diz respeito à integridade da relação (LIMA; 1998). Portanto, corresponde a percepção que o cliente adquiriu sobre a habilidade do servidor em atender às suas necessidades. Com relação à dimensão segurança, foram trabalhadas cinco questões, representadas no gráfico 12.

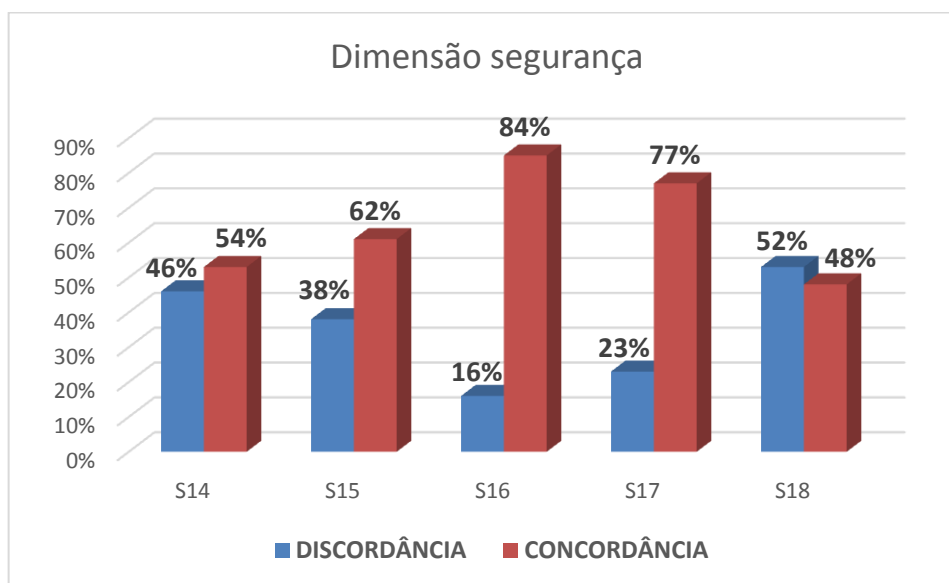


Gráfico 12 – Discordância e concordância - dimensão segurança  
Fonte: próprio Autora (2017)

O progresso tecnológico salienta a necessidade do emprego de câmeras para monitorar os espaços públicos, ampliando assim, a capacidade de modernização (MACHADO, 2011).

A assertiva S14 " As instalações possuem câmeras de segurança" apresentou índice de concordância de 54%. O percentual encontrado pode ser

explicado pela escassez de equipamentos de segurança em todo o prédio do IMPLURB, pois verificou-se a existência de câmeras de segurança, assim como profissional uniformizado, somente na área de atendimento ao público, conforme demonstrado na figura 13, a seguir:

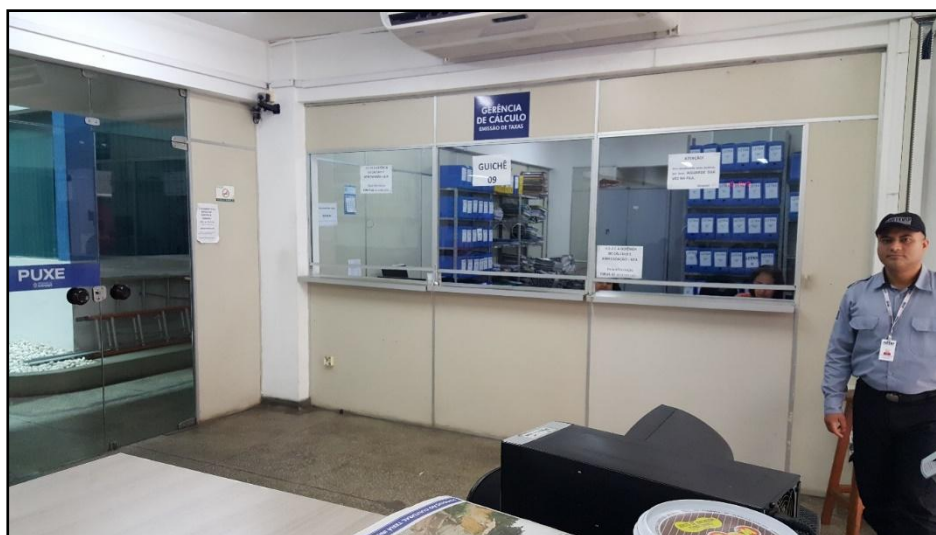


Figura 13 – Câmera e profissional de segurança  
Fonte: próprio Autor (2017)

A figura 13 reforça a imprescindibilidade de se obter uma quantidade adequada de equipamentos de segurança, a fim de recuperar a satisfação do usuário sob esse aspecto. Lembrando que o acesso às imagens captadas por dispositivos públicos em recinto público é de interesse social, sendo de importância para toda a sociedade o conhecimento das ações desenvolvidas pelos agentes públicos no combate a ilicitudes cometidas em espaço público ou acessível ao público. Se as imagens capturadas por equipamentos de segurança do Estado forem de interesse público, essa informação deve ser divulgada independentemente de solicitação (artigo 3º, II da Lei 12.527/11). É relevante ressaltar ainda, que a regra consiste na dispensabilidade da fundamentação do requerimento de acesso às informações de interesse público.

Com relação as condições de higiene do órgão, 62% dos respondentes estão de acordo com o estado apresentado atualmente. No entanto, sempre há algo a ser melhorado.

A conjuntura ambiental ajuda a propiciar saúde física, mental e o bem-estar das pessoas (SILVA, 2008). Assim, os compartimentos internos e externos devem possuir bom estado físico e estrutural, a fim de proporcionar a higiene, sem oferecer risco ao usuário e aos servidores. As instalações devem apresentar superfícies internas (piso, paredes e teto) lisas, impermeáveis e facilmente laváveis, em condições ideais, resistentes aos agentes sanitizantes. Os ambientes devem ser mantidos em boas condições de higiene e protegidos contra a entrada de insetos, roedores ou outros animais.

Seguindo com a análise da dimensão segurança, as assertivas S16 “Os servidores são capacitados para atender os usuários”; e S17 “Os servidores demonstram ter conhecimentos técnicos elevados para a prestação do serviço” apresentaram o maior percentual de concordância, em torno de 84% e 77%, respectivamente. Os índices revelam que os servidores realmente fazem a diferença em todo o processo de atendimento, sendo considerado pelos respondentes como altamente capacitados para atender os usuários. A respeito disso, Assis (2009) instrui que para alcançar a satisfação do usuário, um relevante fator é a formação técnica. Além do mais, o domínio da atividade é substancial para conseguir a segurança, tanto no servidor que atende como no órgão público que presta os serviços.

Assim sendo, o aspecto humano diz respeito ao recurso mais relevante de uma organização, por meio dele é possível alcançar os objetivos e as metas sugeridas (CHIAVENATO, 2010).

Por outro lado, Carvalho e Rotondaro (2005) afirmam que alguns elementos influenciam na composição das expectativas do usuário em relação ao serviço a ser prestado. Las Casas (2006) contribui dizendo que os clientes aspiram dos prestadores de serviços a capacidade de passar segurança e confiança, atributos do conhecimento e da cordialidade dos servidores.

Face ao exposto, Chiavenato (2014, p. 64), afirma que:

As empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem, e o capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente investido e administrado. Para tanto, o correto investimento na gestão de recursos humanos torna-se prioritária em relação à administração do capital ou a qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, etc.

Analisando-se os princípios acima, a ideia é que o servidor público de fato esteja realmente interessado em fazer o melhor para o cidadão, e assim sendo, o IMPLURB, já se deu conta da essencialidade do treinamento e desenvolvimento, pois investimento da forma correta no capital intelectual obtém o retorno garantido.

Em conclusão à dimensão segurança, a única assertiva que apresentou percentual de discordância superior ao percentual de concordância foi a questão S18 “A utilização da internet ou do telefone para informações e agendamentos foram canais de atendimento do serviço que buscava”. O índice de discordância foi de 52%, evidenciando que a internet ou telefone não foram os canais de atendimento do serviço que o usuário buscava.

Oferecer diversos canais de atendimento é estar alinhado com as transformações da sociedade e ter uma visão holística dos reais desejos do seu público-alvo (MULLER, 2014). Portanto, os canais de atendimento devem ser vistos como uma ferramenta de gestão. A impressão que o cliente tem da empresa e, por vezes a mais permanente, está na forma como foi atendido pela primeira vez.

Face ao exposto, o IMPLURB possui um canal de comunicação direta com o cidadão, o Disk-Ordem. Entre os serviços oferecidos estão a desobstrução de áreas públicas, obras irregulares, bueiros, casas abandonadas, publicidade irregular, avanço em calçadas, fechamento de becos ou vias ou depredação do patrimônio público. O Disk-Ordem atua desde 2010 e recebe uma média de 215,8 ligações diárias/mês – dados de 2012. Outro canal de atendimento que o Instituto possui é o canal pela Internet, onde o cidadão pode encaminhar sua reclamação para o e-mail <diskordem.implurb@pmm.am.gov.br>, tão expedito quanto a ligação ao telefone.

É válido lembrar que o IMPLURB reúne em seu portal <implurb.manaus.am.gov.br> serviços e informações necessários para que os requerentes, despachantes, contadores e profissionais em geral tenham acesso às informações de maneira facilitada, assim como lista de documentos para dar entrada em processos, acesso a consulta online, legislações urbanísticas, entre outros. Segundo informações do Instituto, os serviços mais procurados pelos requerentes são os de aprovação de licença de obra, emissão da certidão de habite-se, aprovação de loteamentos, controle de áreas públicas, liberação de engenhos

publicitários, e as certidões de Uso do Solo, de Informação Técnica (CIT) e de Endereço.

## 5.6 DIMENSÃO EMPATIA

A empatia corresponde ao grau de cuidado e de atenção pessoal dispensado aos usuários, sob importantes aspectos, como a capacidade de se colocar no lugar dos outros (LIMA; 1998). Assim, torna-se importante compartilhar os sentimentos de outra pessoa como se fossem seus. No que tange à referida dimensão, foram efetuadas quatro questões, a saber:

### **E19 - Os servidores tratam os usuários com atenção e cordialidade.**

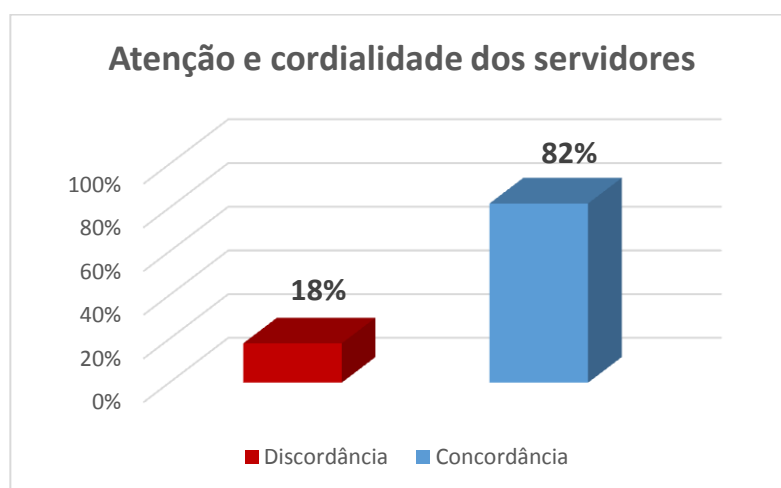


Gráfico 13 – Atenção e cordialidade dos servidores  
Fonte: próprio Autora (2017)

Em relação a essa assertiva, observa-se que o índice de concordância é de 82%, contra 18% de discordância. Assim, acredita-se que a maioria dos servidores dos IMPLURB trata os usuários com a devida atenção e cordialidade.

Diante do percentual de concordância encontrado, pode-se depreender que o atendimento ao usuário vai além de produzir documentos ou atender indivíduos, é compreender o cidadão, trabalhar com celeridade e segurança nas informações em um local prazeroso e estruturado, com a finalidade de atender os desejos dos

usuários dos serviços. Portanto, atendimento é sinônimo de cordialidade e atenção (GODRI, 1994).

Além disso, o grau de empatia varia de acordo com o usuário e com o servidor que o atendeu, e leva em consideração a motivação para o trabalho e a ausência de alguns recursos. Todavia, Carvalho e Rotondaro (2005) declaram que a cordialidade é algo a ser aprimorado, principalmente na prestação de serviço, assim como a estima e a atenção no contato pessoal. Portanto, o servidor deve fazer um esforço para conhecer o usuário e suas necessidades.

**E20 - Sinto que existe preocupação em agradar, mesmo em situações particulares dos usuários.**

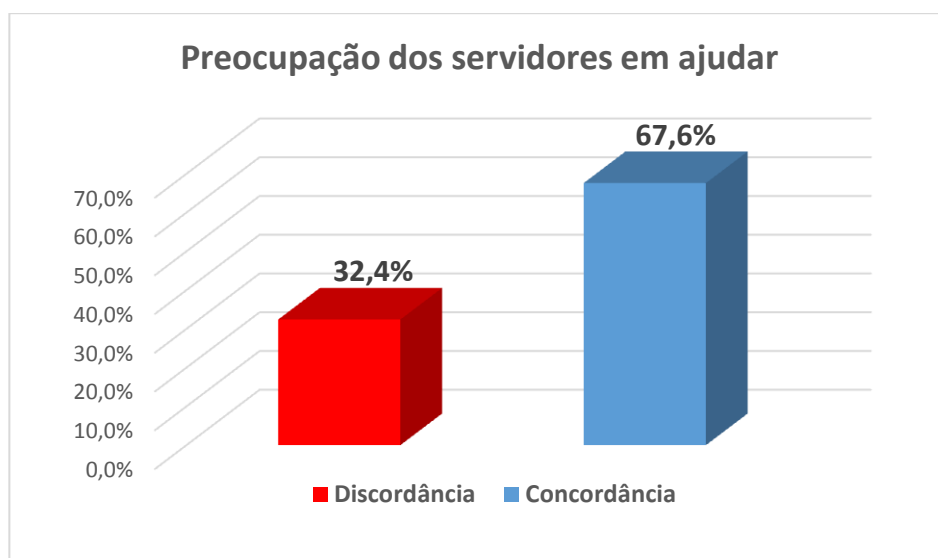


Gráfico 14 – Preocupação dos servidores em ajudar  
Fonte: próprio Autora (2017)

Do total de respondentes, 67,6% concordam que os servidores demonstram preocupação em ajudar os requerentes, mesmo em casos considerados particulares. Tal índice pode ser resultante de um artifício do Instituto, em que o servidor público é tido como parte integrante para proporcionar atendimento humanizado aos cidadãos de Manaus.

Diante disto, a viabilização das relações humanas parte da premissa de que a experiência com o usuário precisa ser a melhor possível, para que se difunda as sensações de acolhimento e satisfação. No entanto, agradar ao usuário no ambiente do serviço público não é uma tarefa fácil (MACHADO, 2011). Agradar ao usuário torna-se um exercício diário, tendo em vista a evolução das suas necessidades e a nova forma de pensar dos mesmos.

Por outro lado, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990 apud FADEL; REGIS FILHO, 2009) afirmam que nos dias atuais, não basta agradar os usuários, é preciso superar suas expectativas. Assim, o caminho para alcançar uma boa qualidade de serviço é exceder as expectativas, a partir das percepções dos usuários.

Além disto, a busca da plena satisfação do cliente requer novas técnicas, conhecimentos e habilidade. A qualidade busca em seus princípios o fundamento para o gerenciamento participativo desenvolvendo pessoas com o objetivo de torná-las mais envolvidas e comprometidas no processo tanto produtivo quanto de atendimento aos seus usuários.

#### **E21 - Os servidores demonstram consideração e respeito aos usuários.**

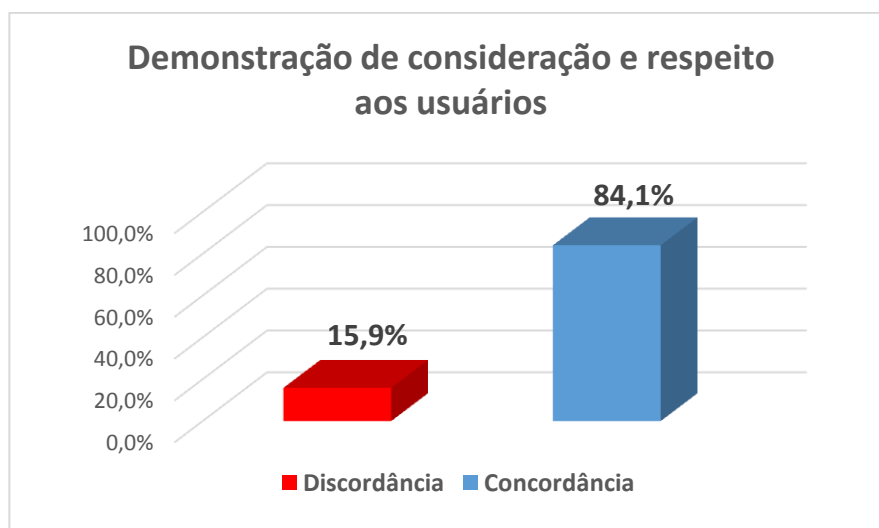


Gráfico 15 – Demonstração de consideração e respeito aos usuários  
Fonte: própria Autora (2017)

Diante dessa assertiva, observa-se um percentual de concordância bastante positivo 84,1%, suscitando que os servidores demonstram consideração e respeito aos usuários. Pode-se entender que os elementos de consideração e respeito são notados pelos usuários (GODRI, 1994). Assim, o servidor deve estar ciente da importância de cada elemento, bem como considerar que os clientes são ímpares e especiais. Por outro lado, arrogância, desonestidade, impaciência, desrespeito, imposição de normas ou exibição de poder tornam o atendente intolerável, do ponto de vista dos usuários. O atendente deve sempre expressar simpatia, competência e profissionalismo e ater-se com as expressões “Bom-dia”, “Boa-tarde”, “Sente-se, por favor”, ou “Aguarde um instante, por favor”, que, proferidas com suavidade e cordialidade, podem levar o usuário a perceber o tratamento diferenciado que algumas organizações já conseguem dispensar ao seu público-alvo.

Por fim, se for proporcionado o melhor aos clientes, não só satisfazendo suas necessidades e expectativas, mas superando-as, encantando-os, certamente os mesmos irão responder de forma positiva, induzindo as empresas que assim agirem a alcançarem um elevado nível de excelência e produtividade (CHURCHILL; PETER, 2008). Desta forma, a sobrevivência dos órgãos está pautada na prática da consideração e respeito, a fim de suprir as demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos.

#### **E22 - Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes para os usuários.**

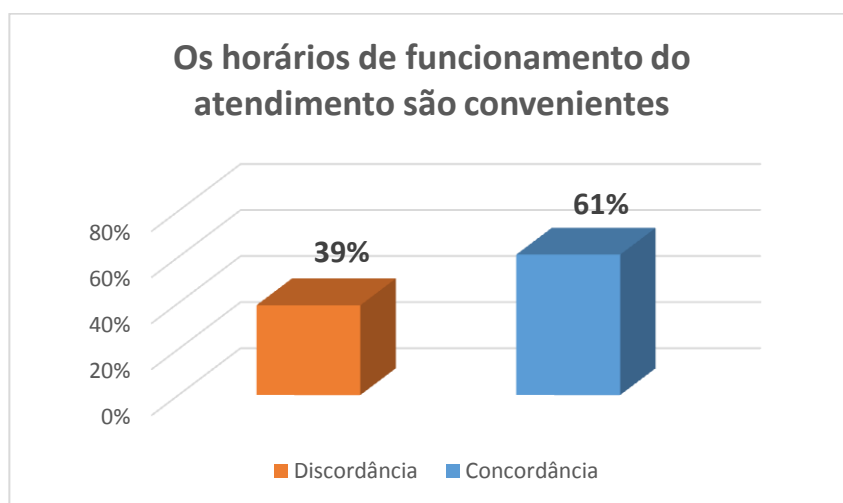


Gráfico 16 – Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes  
Fonte: próprio Autora (2017)

Em relação a essa assertiva, nota-se que o percentual de concordância é de 61%. Portanto, o índice acima da média, pode indicar que a maioria dos usuários concorda com os horários de funcionamento do atendimento que estão vigentes.

Conforme Albrecht e Brandford (apud CHIAVENATO, 2008) “a maioria das pessoas não diz que não ficou satisfeita com algum aspecto da sua empresa. As estimativas são de que cerca de 96% dos usuários insatisfeitos nem mesmo fazem reclamações diretas. Baseado nesses dados, é que se insiste na relevância da conveniência dos horários de atendimento a todos os usuários. Faz-se indispensável, que os gestores públicos verifiquem com a devida atenção se os horários de atendimento praticados são realmente de interesse do seu público.

Por fim, como nenhuma assertiva apresentou percentual de discordância, acredita-se que os servidores são empáticos e se esforçam para atender as necessidades dos usuários, utilizando a atenção personalizada. O servidor pode até trabalhar com eficácia, isto é, atingir o objetivo pretendido. No entanto, não terá eficiência se não atender ao cidadão de maneira eficaz e proativa (MATIAS-PEREIRA, 2008).

## 5.7 FATOR MÉDIO E AVALIAÇÃO DO ALFA DE CHRONBACH.

Para Fitzsimmons (2005), as dimensões são empregadas pelos usuários para avaliar a qualidade nos serviços. Diante disto, depreende-se que para se aplicar o serviço em foco para a avaliação da percepção, é imprescindível valer-se de padrões e dimensões de qualidade, principalmente na questão do atendimento. As referidas dimensões da qualidade em serviços foram sendo estudadas por vários autores/pesquisadores e muitas obras foram apresentadas. Os serviços precisavam ser avaliados e as dimensões se mostravam com um bom instrumento de mensuração.

Diante do exposto, demonstra-se no gráfico 17, o fator médio encontrado a partir das cinco dimensões da qualidade utilizadas para atender aos objetivos pretendidos com esta pesquisa.

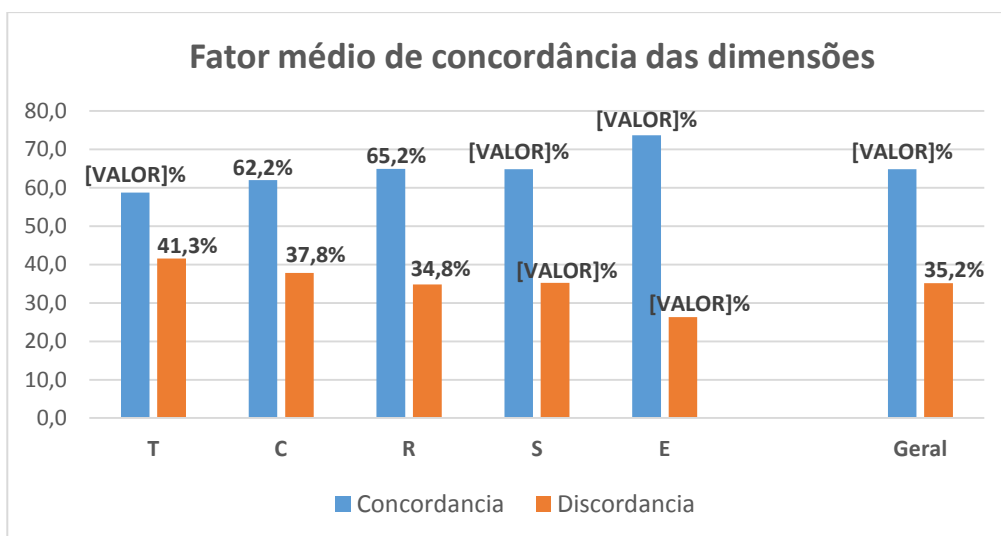


Gráfico 17 – Fator médio de concordância das dimensões  
Fonte: próprio Autora (2017)

Nota-se, por meio do gráfico anterior, que a média geral de concordância das dimensões avaliadas é de 64,8%, enquanto que o percentual de discordância geral corresponde a 35,2%. Todas as dimensões apresentam fator médio de concordância superior a 50%. Portanto, as organizações públicas, mesmo aquelas que viabilizam serviços exclusivos de Estado, devem sujeitar-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento imprescindível para adicionar valor a esses clientes e dessa forma, viabilizar maior satisfação. Cite-se, ainda, por oportuna, a opinião de Oliveira (2004, p. 5):

O cliente é a figura principal de todo processo organizacional. É necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor e tentem superá-las, para atender ao requisito de satisfazer completamente o cliente.

Logo, a mensuração da qualidade em serviços depende do grau de satisfação do cliente. Portanto, os conceitos de satisfação e qualidade observados são diferenciados. A qualidade observada consiste numa avaliação global do serviço voltada à superioridade do serviço, enquanto a satisfação está voltada a uma transação específica, ou seja, a qualidade numa determinada ocasião ou fase do serviço.

Assim, por ordem decrescente, o fator médio de discordância encontrado em cada dimensão estudada neste trabalho foi: 41,3% na dimensão tangibilidade, 37,8% na dimensão confiabilidade, 35,2% na dimensão segurança, 34,8% na dimensão responsividade e 26,3% na dimensão empatia.

Nota-se que a taxa de 41,3% encontrada na dimensão tangibilidade foi acentuada pela assertiva “T3”, revelando a insatisfação dos usuários quanto as condições físicas existentes para portadores de necessidades especiais, tendo sido evidenciada, por meio de figuras, as possíveis dificuldades que os requerentes enfrentam ao se deslocar para o prédio do Instituto. Ressalta-se, inclusive, que a referida asserção foi a única que obteve índice de discordância dentro da dimensão tangibilidade. O percentual de desaprovação foi de 64%. Assim, a insatisfação encontrada com a mencionada assertiva, indica que é necessário promover algumas adaptações na estrutura física do prédio, a fim de sanar as possíveis discrepâncias.

Sobre o percentual médio encontrado na dimensão confiabilidade, de 37,8%, observou-se que o item “C7”, que indagava se todos os serviços solicitados pelos usuários foram entregues no tempo prometido, contribuiu diretamente para o alcance desse percentual de discordância total. A dimensão confiabilidade estudou cinco assertivas. No entanto, a única que apresentou índice de reprovação foi a assertiva “C7”, correspondendo a 60%.

Seguindo com a condensação dos resultados, o terceiro índice médio encontrado corresponde à segurança. A assertiva “S18”, que analisa se a utilização da internet ou do telefone para informações e agendamentos foram canais de atendimento do serviço que buscava foi o único item que obteve índice de discordância, 53%.

A dimensão responsividade, por sua vez, foi a quarta e penúltima média de discordância encontrada, 34,8%. A única asserção que obteve índice de discordância foi a “R13”, que analisa se o órgão abre exceções para atender em horários diferenciados no caso de os usuários possuírem uma necessidade extra. O índice de discordância foi de 64%. Logo, depreende-se que os requerentes não estão satisfeitos com as exceções concedidas pelo órgão. No entanto, quando perguntado na assertiva “E22” se os horários de funcionamento do atendimento são

convenientes para os usuários, 61% dos usuários concordam que a sistemática de funcionamento do atendimento é conveniente para eles.

Por último, a dimensão Empatia apresentou a menor média de discordância, que pode ser explicada pela ausência de assertivas com percentuais de reprovação. Todas as quatro assertivas pertencentes a essa dimensão apresentaram índices superiores a 60%, contribuindo para um percentual positivo de 73,7%, que corresponde ao maior índice de concordância encontrado dentre as dimensões estudadas.

Por conseguinte, o percentual médio de concordância encontrado (64,8%), poderá nortear as ações de gerenciamento a serem desenvolvidas pelo órgão em estudo, haja vista o pontapé inicial suscitado com os resultados desta pesquisa. Registra-se que das 22 assertivas disponíveis no questionário, somente quatro itens apresentaram índices de desaprovação. Isto reforça a necessidade de que é preciso promover melhorias pontuais.

Assim, cabe destacar que vários fatores podem influenciar na percepção do usuário quanto à qualidade dos serviços. O nível de qualidade está diretamente relacionado se o usuário teve sua demanda atendida de maneira conveniente ou não. Um sistema com foco no cliente representa que as instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos são voltados para satisfazer a conveniência do cidadão e não a conveniência da instituição. Portanto, qualidade em serviços ou produto deve ser um valor percebido pelos clientes, porém o que conta diz respeito à forma como ele é entendida. Na realidade os usuários observam a qualidade como uma concepção muito mais abrangente do que conceitos técnicos, especialmente no contexto de serviços (CAVANA; CORBETT; LO, 2007). Portanto, qualidade dos serviços e atendimento estão no âmago do desempenho de uma empresa em mercados globalizados.

Quanto ao coeficiente da Avaliação Alfa de *Chronbach*, os valores encontrados estão dentro dos parâmetros máximos esperados, os preferidos e os mínimos aceitáveis. Os resultados estão apresentados na tabela 04.

Tabela 04 – Avaliação do Alfa de Chronbach

| <b>Tabela 11 – Avaliação do Alfa de Chronbach</b>                  |                                              |                                                     |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Representação</b>                                               | <b>Valores encontrados Alfa de Chronbach</b> | <b>Resultado/Status</b>                             |
| >cronbach.alpha(dtn[,c(1:22)], na.rm = T)\$alpha #Geral<br>[1] 0.9 | 0,9                                          | Valor máximo esperado pelo padrão alfa de Chronbach |
| >cronbach.alpha(dtn[,c(1:4)], na.rm = T)\$alpha # T<br>[1] 0.7     | 0,7                                          | Mínimo aceitável pelo padrão alfa de Chronbach      |
| >cronbach.alpha(dtn[,c(5:9)], na.rm = T)\$alpha # C<br>[1] 0.8     | 0,8                                          | Valor preferido pelo padrão alfa de Chronbach       |
| >cronbach.alpha(dtn[,c(10:13)], na.rm = T)\$alpha #R<br>[1] 0.7    | 0,7                                          | Mínimo aceitável pelo padrão alfa de Chronbach      |
| >cronbach.alpha(dtn[,c(14:18)], na.rm = T)\$alpha #S<br>[1] 0.7    | 0,7                                          | Mínimo aceitável pelo padrão alfa de Chronbach      |
| >cronbach.alpha(dtn[,c(19:22)], na.rm = T)\$alpha #E<br>[1] 0.8    | 0,8                                          | Valor preferido pelo padrão alfa de Chronbach       |

Fonte: própria Autora (2017)

O Alfa de Cronbach encontrado com a média das assertivas é de 0,9 o que indica que a consistência ou confiabilidade é excelente, haja vista que atingiu o valor máximo esperado pelo padrão alfa de Chronbach. Diante disto, o questionário utilizado na pesquisa, mostrou-se descomplicado e suficiente para entender o ponto de vista dos usuários, o que possibilita conduzir as transformações que continuamente ocorrem nos valores, perspectivas e anseios dos cidadãos que aspiram, diariamente, serviços de qualidade superior.

## 5.8 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS COM BASE NA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Com o objetivo de elencar os principais pontos positivos e negativos identificados após a aplicação do instrumento de pesquisa (questionário) e análise

crítica das assertivas, apresenta-se as proposições de melhoria para a pesquisa, a partir da análise de todos os dados (tabela 05).

Tabela 05 – Aspectos positivos, negativos e proposições de melhorias

| <b>Aspectos positivos</b> |                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I.                        | As orientações que os usuários recebem no primeiro contato, 80% dos respondentes acreditam que os atendentes o fazem corretamente.                                                                                |
| II.                       | A responsabilidade dos servidores no cumprimento de suas tarefas, pois 86,4% dos usuários sentem que os servidores transmitem a devida responsabilidade ao desempenhar suas atividades.                           |
| III.                      | Os servidores são capacitados para atender os usuários, pois 85% dos respondentes indicam que os profissionais que trabalham no IMPLURB estão aptos prestar atendimento ao cidadão.                               |
| IV.                       | A atenção e cordialidade dos servidores, pois 82% dos respondentes acreditam que os servidores tratam os requerentes de maneira atenciosa e cordial.                                                              |
| V.                        | Consideração e respeito aos usuários, haja vista que 84,1% dos usuários sentem que os servidores demonstram consideração e respeito aos cidadãos.                                                                 |
| <b>Aspectos negativos</b> |                                                                                                                                                                                                                   |
| I.                        | Infraestrutura apropriada para portadores de necessidades especiais, pois 64% dos respondentes discordam que o IMPLURB tenha condições adequadas para receber pessoas portadoras de necessidades especiais.       |
| II.                       | A entrega dos serviços no tempo prometido, pois o prazo que se leva para o trâmite dos processos gera insatisfação em 60% dos usuários, constatando que suas solicitações não são processadas no tempo anunciado. |
| III.                      | As exceções também são gargalos, pois 64% dos respondentes discordam                                                                                                                                              |

que o órgão abre exceções para atender em horários diferenciados caso tenham uma necessidade extra.

- IV. A utilização da internet ou do telefone para informações e agendamentos, pois 53% dos respondentes discordam que a utilização da internet ou do telefone para informações e agendamentos foram canais de atendimento do serviço que buscava.

### **Proposições de Melhorias**

- I. Com relação as instalações físicas adequadas para portadores de necessidades especiais, sugere-se que o órgão proceda com um diagnóstico minucioso, com a finalidade de identificar os entraves, uma vez que se apresentam como ameaças, assim como os pontos positivos, a fim de que se transformem em oportunidades (SWOT). Neste sentido, as decisões de mudança quanto a esse aspecto devem ser pautadas em estudos, informações efetivas e procedimentos científicos.
  
- II. Quanto a entrega dos serviços no tempo prometido sugere-se que o órgão elabore indicadores de desempenho para as suas atividades. No entanto, os processos devem passar, preliminarmente, por um mapeamento, com vistas a identificar o tempo necessário para o trâmite das principais solicitações. O sistema poderá funcionar da seguinte forma: após a solicitação do requerente, o processo será formalizado pelo atendente, com base em uma métrica, que apontará os prazos limites em que o processo deverá permanecer em um determinado departamento/seção. A métrica deverá apontar os processos que estão com os prazos excedidos. Todas as informações serão reproduzidas por gráficos em tempo real. Os gestores, por sua vez, farão o controle das discrepâncias, uma vez que serão expostas em reuniões de gerenciamento e controle. As informações poderão ser visualizadas pelo usuário, por meio de um painel eletrônico instalado no atendimento ao público. Deste modo, não haverá tolerância para erros, desperdícios e trabalhos que não agreguem valor aos serviços.

- III. Sobre o aspecto de que o órgão não abre exceções para atender em horários diferenciados caso tenham uma necessidade extra, sugere-se que os horários de atendimento dos setores técnicos sejam estendidos, tendo em vista que o atendimento ocorre somente às segundas, quartas e sextas-feiras, de 8h às 12h, sendo que o atendimento ao público em geral é de segunda a sexta. Assim, se o usuário se dirigir ao Instituto com uma dúvida técnica em um terça-feira, por exemplo, não haverá exceção para que ele possa ser recebido no mesmo dia, devendo retornar na quarta-feira para suprir sua necessidade. Portanto, o Instituto deverá estudar uma maneira eficiente para atender o requerente todos os dias da semana, inclusive nos setores técnicos, uma vez que o foco deverá ser no cidadão, eles que definem o que querem. Desta forma, a execução do ciclo vital do serviço será completa, feito por equipes multifuncionais, com vistas a efetuar o planejamento em longo prazo, a fim melhorar o desempenho da missão.
- IV. Com relação a utilização da internet ou do telefone para informações e agendamentos, propõe-se reformular os referidos canais de atendimento. É preciso descobrir se há algum entrave nos citados canais de atendimento, a fim de torná-los efetivos por ocasião da busca por parte dos cidadãos. A internet e o telefone devem agregar valor aos serviços. Ademais, a qualidade e a melhoria contínua precisam ser utilizadas de forma a identificar como cada trabalho é feito, evitando transferir problemas aos usuários.

Fonte: própria Autora (2017)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta dissertação foi analisar a qualidade do atendimento prestado ao usuário do Instituto Municipal de Planejamento Urbano (IMPLURB), órgão da Prefeitura Municipal de Manaus (PMM), visando propor melhorias voltadas aos usuários, tendo como objetivos específicos: identificar o perfil dos usuários dos serviços; avaliar a percepção dos tomadores de serviços quanto à qualidade praticada, buscando qualificar o atendimento, conforme a necessidade dos mesmos; e propor melhorias com base na Gestão da Qualidade Total (QQT).

Preliminarmente foi indispensável identificar o perfil dos usuários dos serviços, ao passo que foram encontradas as seguintes informações: quanto ao gênero, 61% dos respondentes são do sexo masculino e 39% do sexo feminino. Quanto à faixa etária, 38,2% dos respondentes estão na faixa etária de 31 a 40 anos; seguido de 27,3%, na faixa de 41 a 50 anos; 9,4%, na faixa etária entre 26 a 30 anos; e nas faixas de 21 a 25 e de 51 a 60 anos, foi encontrado o mesmo percentual, 9,6%; seguido de 4,3% de usuários com mais de 60 anos; e 3,6% com menos de 20 anos. Quanto à natureza, 73,4% dos usuários são pessoas físicas, seguido de 20,1% de pessoas jurídicas e 6,5% são mistos (ambos).

Após a identificação do perfil dos usuários, obteve-se por meio do SERVPERF, a avaliação da percepção dos tomadores de serviços quanto à qualidade praticada pelo IMPLURB. Das 22 (vinte e duas) assertivas analisadas, 18 (dezoito) apresentaram índices acima da média, o que permite constatar que a qualidade do atendimento pode ser efetivada, a partir da percepção positiva dos usuários quanto aos serviços prestados. Portanto, alcançar a qualidade do atendimento ao público compete em defrontar-se com o arcabouço de princípios da coletividade, já que o que muda, de fato, são os fundamentos com os quais a qualidade é classificada.

Apesar dos respondentes terem se mostrado insatisfeitos com quatro assertivas, é possível fomentar a qualidade do atendimento com base na filosofia da Gestão da Qualidade Total (GQT), haja vista a oportunidade de o órgão trabalhar

essas incongruências de maneira fundamentada, a fim de otimizar a aceitação de forma integral.

Destarte, os objetivos foram atingidos, como pode ser depreendido no capítulo 4 (Resultados e discussão), assim como a resposta ao questionamento que conduziu esta pesquisa, de como os usuários do IMPLURB avaliam a qualidade dos serviços prestados pelo Instituto, tendo sido encontrado um percentual de avaliação geral positiva, em torno de 64,8%.

Os respondentes avaliaram com mais de 80% cinco assertivas: 80% acreditam que recebem as orientações corretamente no primeiro contato; 86,4% sentem que os servidores transmitem responsabilidade no cumprimento das suas tarefas; 85% considera que os servidores são capacitados para atender os usuários; 82% julga que os servidores tratam os usuários com atenção e cordialidade; e 84,1% reputa que os servidores demonstram consideração e respeito aos usuários. Assim, aspira-se que os resultados positivos alcançados com esta pesquisa, proporcionem reflexões a respeito da qualidade do atendimento prestado ao usuário da Autarquia, colaborando para futuros estudos, tal como novas vertentes de pesquisas.

Nesta perspectiva, propõe-se que órgão em estudo considere que a primazia no atendimento seja indispensável, cuja realidade só é inferida no instante em que se relaciona com o usuário, sendo importante atendê-lo em suas expectativas. O IMPLURB também deve dispor de uma lista atualizada dos seus usuários, bem como uma relação com os *e-mails* consolidados.

Por outro lado, a alta administração do IMPLURB deve se preocupar constantemente com o processo de reciclagem e requalificação dos seus servidores, em especial os que lidam direto com o usuário. As qualificações das pessoas devem evolucionar com a mesma velocidade com que alteram os anseios e exigências dos cidadãos. Portanto, a atribuição principal dos gestores é no processo de capacitação dos clientes internos, tendo em vista que a qualificação se torna um diferencial para as instituições que prezam pela qualidade no seu atendimento. Isto posto, o órgão deve prover investimentos nas metas de compensação para seu pessoal, ofertando-lhes capacitações cíclicas e até repetitivas, para que o assunto “qualidade” seja comentado todos os dias.

As últimas propostas para melhorias da qualidade do atendimento referem-se à utilização de uniforme padrão pelos servidores, bem como a realização de pesquisas instantâneas de satisfação, logo após o atendimento dos requerentes, envolvendo os setores técnicos, inclusive. A partir dos índices encontrados, o órgão deve elaborar um quadro geral com os resultados.

No que concerne aos benefícios desta dissertação para a academia, sociedade e para a Prefeitura Municipal de Manaus (PMM), registra-se o seguinte:

Para a Academia, apresenta-se mais uma ferramenta de pesquisa, que proporciona a avaliação da qualidade do atendimento de um órgão público, podendo ser utilizada como exemplo para outras pesquisas de natureza similar.

Para a sociedade de Manaus, apresenta-se a análise consubstanciada da qualidade do atendimento prestado aos usuários do IMPLURB, de modo a pressionar o referido órgão a aperfeiçoar seus canais de atendimento, com lastro na transparência, a fim de melhor servir à população de Manaus.

No que diz respeito à Prefeitura Municipal de Manaus, por meio do IMPLURB, torna-se uma boa oportunidade de avaliar as ações e estratégias de atendimento empregadas, tendo como alicerce um trabalho original dotado de respaldo científico. Percebeu-se que o referido órgão ainda não efetuou um estudo deste padrão, sendo a oportunidade de prestar contas com a cidade de Manaus, haja vista que a dissertação se sucedeu com dinheiro público.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence.J. **Serviço com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: ed. 1992.
- ALMEIDA, D.; SANTOS, M. A. R. dos; COSTA, A. F. B. **Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública**. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais da Associação Brasileira de Engenharia de Produção. São Carlo - SP. p. 1 - 12. 2010. Download
- ARAÚJO, Edmir Netto de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- ASSIS, J. C. M. de. **A qualidade do atendimento na administração pública municipal**. (Monografia) – Instituto Avançado de Pesquisas Educacionais/Faculdade de Educação da Serra. Porto Alegre, 2009.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educus, 2007.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Ed.Nobel, 2005.
- BOLTON, R. N., & DREW, J. H. (1992). **Mitigar o efeito de encontros de serviço**. Marketing Letters, 3 (1), 57-70
- BRASIL. ENAP. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), *A Escola Nacional de Administração Pública (Enap)*. Balanço de Gestão 2011 – 2014.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. Ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda., 2004.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 7. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.
- CAMPOS, V.F. **TQC — Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Bloch Editores, 1992.
- CANO, I. e T. Duarte (2012). **No sapatinho: a evolução das milícias no Rio de Janeiro (2008-2011)**, Rio de Janeiro, Fundação Heinrich Böll.
- CARDOSO, Olga Regina. **Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado**. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — UFSC.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARR, David K., LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992. Disponível em <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABGSQAD/qualidade-no-atendimento-ao-publico>> Acesso em: 11/12/2016.

CARVALHO, Marly Monteiro de; ROTONDARO, Roberto Gilioli. Qualidade em serviços. In: CARVALHO, Marly Monteiro de. [et al.] **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CAVANA, R.Y., CORBETT, L.M., LO Y.L. **Desenvolvimento das zonas de tolerância para o gerenciamento de serviços de qualidade**, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 15. ed. revista e atualizada, Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

CHURCHILL, G.A; PETER: J.P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CORTINA, J. M. **O que é o coeficiente alfa? Um exame de teoria e aplicações**. Jornal de Psicologia Aplicada. V. 78, p. 98-104. 1993.

COSTA, A. S. C.; SANTANA, L.C.; TRIGO, A.C. **Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu, v.2, n. 2, 2015.

COUTINHO, M. J. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. **Revista do Serviço Público**, ano 51, n. 3, jul./set. 2000.

CRONIN, J; TAYLOR, S. Medir a qualidade do serviço: um reexame e extensão. **Journal of Marketing**, 1994.

DAMAZIO, Alex. **Administrando com a Gestão pela Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Saraiva, 1990.

FADEL, M. A. V.; REGIS FILHO, G. I. **Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso**. RAP, Rio de Janeiro, 43(1): 07-22, jan./fev., 2009.

FERREIRA, André Ribeiro (2002). **Sistema de Avaliação da Gestão Pública Utilizado pelo Governo Brasileiro**. Artigo apresentado no CLAD, Portugal.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **A administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. 4º ed. Artmed Editora S.A., Porto Alegre, 2005.

FONSECA, J. S; MARTINS, G. **Curso de estatística**. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. **Eficiência Administrativa na Constituição Federal**. Revista de Direito Constitucional e Internacional, São Paulo, n. 35, p.182-194, abril/jun. 2001.

FREIRE-MAIA, Newton. **A ciência por dentro**. Petrópolis: Vozes, 1998.

GARCIA, Fernando Couto. **O princípio jurídico da moralidade administrativa**. Revista jurídica virtual, v. 5, nº 55, dezembro/2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 01 de abril de 2016.

GARVIN, D.A. **Aprendizagem em ação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GESPÚBLICA – **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização** que foi instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODRI, Daniel. **Conquistar e Manter Clientes**. 32 ed. Blumenau: Eko, 1994.

GONÇALVES, O. F, **A constituição do homem novo anarquista no ideário dos intelectuais do jornal “A Plebe”**, Dissertação de mestrado, defendida no mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica –SP, 2002.

GRONROOS, C. A Service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**. v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

HARRY V. HOBERT end BERNARD F. SERGESKETTER, **A Qualidade é Pessoal**, 1993.

HOROVITZ, Jaques. **Qualidade de Serviço**. A Batalha pela Conquista do Cliente. São Paulo: Nobel, 1993.

<http://www.conjur.com.br/2015-out-26/cidadao-direito-obter-imagens-cameras-publicas-seguranca#author>. Acesso em 24 de fevereiro de 2016, 15h40.

<http://www.portaldomarcossantos.com.br/2013/01/11/disk-denuncia-ajuda-cidadao-a-cuidar-da-cidade/>

<https://www.zendesk.com.br/jornal/importancia-multiplos-canais-de-atendimento/>. Acessado em 24 de fevereiro, 18h23.

<https://sgcwem.pr.sebrae.com.br/PortalSebrae/artigos/Como-definir-o-p%C3%BAblico%E2%80%93alvo-da-sua-empresa>. Acesso em 08 de março de 2017.

JURAN, J. M. Juran na Liderança pela Qualidade: um guia para executivos. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOTLER, P.; KETLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRUS, D. J.; HELMSTADTER, G. C. **O problema das confiabilidades negativas. Medição Educacional e Psicológica**. V. 53. 1993

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi., **Qualidade Total em Serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 2.ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1997

LOVELOCK, C. & WRIGHT, L. **Serviços**: Marketing e Gestão. São Paulo, Saraiva, 2001.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.

PALADINI, E. P. **Gestão de qualidade**: Teoria e Prática. São Paulo, Atlas, 2012.

PEREIRA, L.C.B.; SPINK, P.K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper&Row, 1981.

STREINER, D. L. Sendo inconsistente quanto à consistência: quando o coeficiente alfa faz e não importa. **Jornal da avaliação da personalidade**. V. 80, p. 22. 2003.

TURBAN; MCLEAN; WETHERBE. *Tecnologia da informação para a gestão*. 3. ed. Artmed, 2004.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. **Management Information Systems**.11.ed. UpperSaddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2010.

LIMA, C. R. M. de. **A avaliação do custo-eficácia das intervenções em organizações de saúde.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 2. 1998.

LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas.** São Paulo: Câmara Brasileira do livro, 1991.

MACHADO, Vivia Ribeiro. **A Qualidade do Serviço de Segurança Pública prestado pela polícia Civil do Distrito Federal: Percepção dos Moradores da Cidade-satélite de Sobradinho.** Brasília-DF, 2011.

MAROCO, J. & GARCIA-MARQUES, T. **Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?** Laboratório Psicologia, 4, p.6. 2006

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais.** Atlas, São Paulo, 2008.

MISOCZKY, M. C. A.; VIEIRA, M. M. F. Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 5. 2001.

MULLER, N. **Fluxograma: o que é e como fazer?** Santa Cruz do Sul: 2014. Disponível em: <[https://www.oficinadanet.com.br/artigo/desenvolvimento/como\\_fazer\\_um\\_fluxograma](https://www.oficinadanet.com.br/artigo/desenvolvimento/como_fazer_um_fluxograma)>. Acesso em: 15 out. 2016.

O'DONNELL, Ken. **Raízes da transformação:** a qualidade individual como base da qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo;** como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 10ª ed. Brasília: MH Comunicação, 1998.

RANGEL, Alexandre. **O que podemos aprender com os gansos.** São Paulo: Original, 2003.

REIS, M. (2014). **REFORMA DO ESTADO: da Administração Burocrática à Administração Pública Gerencial: o caso brasileiro.** Revista Foco, 7(1). Recuperado de <http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/view/91>

SANTOS, J. P.; MATTOS, A. P. **Absentismo-doença na prefeitura municipal de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, 2010.

SANTOS, Silvio Aparecido dos. (2012) **“Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – Pontos Fortes e Contribuições Relevantes”**, slides, 16º

Seminário Internacional Em Busca da Excelência. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo.

SEBRAE. **Como monitorar a qualidade do atendimento ao cliente**. Disponível em: <[Http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-monitorar-aqualidade-do-atendimento-ao-cliente](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-monitorar-aqualidade-do-atendimento-ao-cliente)>. Acesso em 19 abr.2017.

SHIOZAWA, Ruy S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIQUEIRA, Y. P. D. S. **Manutenção centrada na confiabilidade: manual de implantação**. 1ª (Reimpressão). ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SIQUEIRA FILHO, J.B. e MENEZES, H. N. **Gestão da governança de tecnologia da informação em empresas que atuam em mercados globalizados: estudo de caso em indústrias de grande porte, XXVI, ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9-11/Out/2003.

STEFANO, N. RODRIGUES, A. F. MORAES, D. J. & PENTIADO, L. G. (2008). Satisfação dos clientes interno e externo mensurada através da escala servqual e do modelo gap em uma empresa prestadora de serviços. **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª edição Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

WERNKE, Rodney; BORNIA, Antonio Cesar. **Considerações acerca dos conceitos e visões sobre os custos da qualidade**. Rev. FAE. Curitiba, v. 3, n. 2, p. 7-8, mai./ago. 2000. Disponível em: <[http://w.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/consideracoes\\_acerca\\_dos.pdf](http://w.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/consideracoes_acerca_dos.pdf)> Acesso em: 20 jun. 2016.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1994), Delivering quality service; Balancing customer perceptions and expectations, The Free Press, New York, NY.

## APÊNDICE A – Saídas do software estatístico livre R

```
> apply(gl[, -c(1)], 2, tabelas)
```

```
$T1
```

|       | Qtde | Perc  |
|-------|------|-------|
| 1     | 10   | 7.2   |
| 2     | 31   | 22.3  |
| 3     | 64   | 46.0  |
| 4     | 34   | 24.5  |
| Total | 139  | 100.0 |

```
$T2
```

|       | Qtde | Perc |
|-------|------|------|
| 1     | 19   | 14   |
| 2     | 37   | 27   |
| 3     | 57   | 41   |
| 4     | 26   | 19   |
| Total | 139  | 100  |

```
$T3
```

|       | Qtde | Perc |
|-------|------|------|
| 1     | 40   | 29   |
| 2     | 48   | 35   |
| 3     | 31   | 22   |
| 4     | 20   | 14   |
| Total | 139  | 100  |

```
$T4
```

|       | Qtde | Perc  |
|-------|------|-------|
| 1     | 13   | 9.4   |
| 2     | 31   | 22.3  |
| 3     | 61   | 43.9  |
| 4     | 34   | 24.5  |
| Total | 139  | 100.0 |

```
$C5
```

|       | Qtde | Perc |
|-------|------|------|
| 1     | 7    | 5    |
| 2     | 20   | 14   |
| 3     | 70   | 50   |
| 4     | 42   | 30   |
| Total | 139  | 100  |

```
$C6
```

|       | Qtde | Perc  |
|-------|------|-------|
| 1     | 13   | 9.4   |
| 2     | 33   | 23.7  |
| 3     | 56   | 40.3  |
| 4     | 37   | 26.6  |
| Total | 139  | 100.0 |

```
$C7
```

|   | Qtde | Perc |
|---|------|------|
| 1 | 42   | 30   |

|       |     |     |
|-------|-----|-----|
| 2     | 42  | 30  |
| 3     | 31  | 22  |
| 4     | 24  | 17  |
| Total | 139 | 100 |

\$C8

|       | Qtde | Perc |
|-------|------|------|
| 1     | 18   | 13   |
| 2     | 35   | 25   |
| 3     | 58   | 42   |
| 4     | 28   | 20   |
| Total | 139  | 100  |

\$C9

|       | Qtde | Perc |
|-------|------|------|
| 1     | 16   | 12   |
| 2     | 37   | 27   |
| 3     | 60   | 43   |
| 4     | 26   | 19   |
| Total | 139  | 100  |

\$R10

|       | Qtde | Perc |
|-------|------|------|
| 1     | 18   | 13   |
| 2     | 38   | 27   |
| 3     | 53   | 38   |
| 4     | 30   | 22   |
| Total | 139  | 100  |

\$R11

|       | Qtde | Perc  |
|-------|------|-------|
| 1     | 6    | 4.3   |
| 2     | 13   | 9.4   |
| 3     | 75   | 54.0  |
| 4     | 45   | 32.4  |
| Total | 139  | 100.0 |

\$R12

|       | Qtde | Perc  |
|-------|------|-------|
| 1     | 12   | 8.6   |
| 2     | 18   | 12.9  |
| 3     | 63   | 45.3  |
| 4     | 46   | 33.1  |
| Total | 139  | 100.0 |

\$R13

|       | Qtde | Perc |
|-------|------|------|
| 1     | 38   | 27   |
| 2     | 52   | 37   |
| 3     | 28   | 20   |
| 4     | 21   | 15   |
| Total | 139  | 100  |

\$S14

|  | Qtde | Perc |
|--|------|------|
|--|------|------|

|       |     |     |
|-------|-----|-----|
| 1     | 38  | 27  |
| 2     | 27  | 19  |
| 3     | 45  | 32  |
| 4     | 29  | 21  |
| Total | 139 | 100 |

\$S15

|       | Qtde | Perc |
|-------|------|------|
| 1     | 20   | 14   |
| 2     | 34   | 24   |
| 3     | 61   | 44   |
| 4     | 24   | 17   |
| Total | 139  | 100  |

\$S16

|       | Qtde | Perc |
|-------|------|------|
| 1     | 7    | 5    |
| 2     | 15   | 11   |
| 3     | 73   | 53   |
| 4     | 44   | 32   |
| Total | 139  | 100  |

\$S17

|       | Qtde | Perc |
|-------|------|------|
| 1     | 7    | 5    |
| 2     | 25   | 18   |
| 3     | 73   | 53   |
| 4     | 34   | 24   |
| Total | 139  | 100  |

\$S18

|       | Qtde | Perc |
|-------|------|------|
| 1     | 29   | 21   |
| 2     | 44   | 32   |
| 3     | 48   | 35   |
| 4     | 18   | 13   |
| Total | 139  | 100  |

\$E19

|       | Qtde | Perc  |
|-------|------|-------|
| 1     | 13   | 9.4   |
| 2     | 12   | 8.6   |
| 3     | 71   | 51.1  |
| 4     | 43   | 30.9  |
| Total | 139  | 100.0 |

\$E20

|       | Qtde | Perc  |
|-------|------|-------|
| 1     | 11   | 7.9   |
| 2     | 34   | 24.5  |
| 3     | 63   | 45.3  |
| 4     | 31   | 22.3  |
| Total | 139  | 100.0 |

\$E21

|       | Qtde | Perc  |
|-------|------|-------|
| 1     | 13   | 9.4   |
| 2     | 9    | 6.5   |
| 3     | 69   | 49.6  |
| 4     | 48   | 34.5  |
| Total | 139  | 100.0 |

\$E22

|       | Qtde | Perc |
|-------|------|------|
| 1     | 35   | 25   |
| 2     | 19   | 14   |
| 3     | 47   | 34   |
| 4     | 38   | 27   |
| Total | 139  | 100  |

\$SEXO

|           | Qtde | Perc |
|-----------|------|------|
| feminino  | 54   | 39   |
| masculino | 85   | 61   |
| Total     | 139  | 100  |

\$IDADE

|             | Qtde | Perc  |
|-------------|------|-------|
| 21 a 25     | 12   | 8.6   |
| 26 a 30     | 13   | 9.4   |
| 31 a 40     | 53   | 38.1  |
| 41 a 50     | 38   | 27.3  |
| 51 a 60     | 12   | 8.6   |
| mais de 60  | 6    | 4.3   |
| menos de 20 | 5    | 3.6   |
| Total       | 139  | 100.0 |

\$NATUREZA

|          | Qtde | Perc  |
|----------|------|-------|
| ambos    | 9    | 6.5   |
| física   | 102  | 73.4  |
| jurídica | 28   | 20.1  |
| Total    | 139  | 100.0 |

#### AVALIAÇÃO DO ALFA DE CHRONBACH

```
> cronbach.alpha(dtn[,c(1:22)], na.rm = T)$alpha #Geral
[1] 0.9
> cronbach.alpha(dtn[,c(1:4)], na.rm = T)$alpha # T
[1] 0.7
> cronbach.alpha(dtn[,c(5:9)], na.rm = T)$alpha # C
[1] 0.8
> cronbach.alpha(dtn[,c(10:13)], na.rm = T)$alpha #R
[1] 0.7
> cronbach.alpha(dtn[,c(12II4:18)], na.rm = T)$alpha #S
[1] 0.7
> cronbach.alpha(dtn[,c(19:22)], na.rm = T)$alpha #E
[1] 0.8
```

## APÊNDICE B – Pedido de autorização

PÁGINA 1

Manaus, 23 de agosto de 2016.

Ofício N.º 01

Ao Instituto Municipal de Planejamento Urbano - Implurb

Ref. Pedido de Autorização

Senhor Diretor-Presidente,

Cumprimentando cordialmente V.Sa., venho respeitosamente solicitar dessa Autarquia, autorização para a execução da pesquisa com o título **"A Qualidade do Atendimento ao Público: Um estudo de caso no Instituto Municipal de Planejamento Urbano – Implurb/Prefeitura Municipal de Manaus"**, haja vista que sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, cuja parceria técnica foi firmada por meio de um Termo de Convênio entre a Prefeitura de Manaus e a Universidade Federal do Amazonas.

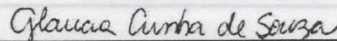
Os participantes da pesquisa serão os usuários do Atendimento do aludido órgão no período da coleta de dados. Desta forma, solicito acesso as seguintes informações: serviços ofertados pelo Instituto, público-alvo de atendimento; endereço eletrônico dos usuários cadastrados que utilizam os serviços, número de atendimentos, dentre outras informações que precisam ser disponibilizadas para o escorrido desenvolvimento da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados da pesquisa será um questionário com perguntas fechadas sobre como os usuários percebem a qualidade do atendimento prestado, o qual será encaminhado ao endereço eletrônico dos usuários cadastrados, através do aplicativo do Google Forms, não havendo necessidade de identificação, pois o questionário é anônimo. Portanto, o objetivo da pesquisa é analisar a qualidade do atendimento prestado ao usuário do IMPLURB, visando a proposição de melhorias nos processos administrativos que contribua para otimizar a qualidade do serviço e a consequente satisfação do usuário.

Reitero, outrossim, que a aplicação da referida pesquisa possui caráter estritamente acadêmico, não havendo qualquer intervenção na realidade do Instituto.

Certa do deferimento do pedido, aguardo a autorização.

Respeitosamente,



Glaucia Cunha de Souza

Mestranda do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Amazonas

Anexo:  
Questionário da pesquisa.



991329502 Glaucia

|                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRES.D. IMPLURB                                                                                 |
| Recebido em: 23.08.16                                                                           |
| Hora: 08:41                                                                                     |
| Assinado:  |

**APÊNDICE C – Autorização do IMPLURB**

PÁGINA 7

**PREFEITURA DE  
MANAUS**

IMPLURB

Av. Brasil, 2971 – Compensa – Manaus – AM  
CEP 69036110 – Tel.: 36255050 – Fax: 36256418  
[www.manaus.am.gov.br](http://www.manaus.am.gov.br)

|                                           |                                                                                        |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PROCESSO:</b>                          | 2016.00796.00798.9.037128 01/2016                                                      |
| <b>INTERESSADO:</b>                       | IGLAUCIA CUNHA DE SOUZA                                                                |
| <b>ASSUNTO:</b>                           | SOLICITA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA COM O TÍTULO "A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO". |
| <b>DESPACHO – 2016 / PROJUR - IMPLURB</b> |                                                                                        |

À Presidência,

Na medida em que todas as informações e processos em trâmite no IMPLURB são de natureza pública não vemos qualquer óbice legal à autorização da realização da pesquisa, ao contrário, acreditamos que ao seu final, nos deva ser fornecido o relatório conclusivo como mecanismo de melhorar as situações aonde porventura haja reclamações.

Isto posto somos favoráveis desde que a requerente comprometa-se, de próprio punho a nos fornecer cópia de seu relatório conclusivo.

Manaus, 24 de agosto de 2017

Márcio Alexandre  
OAB/AM 2970  
Assessor jurídico/IMPLURB



VERIFIQUE A AUTENTICIDADE DESTE DOCUMENTO EM <http://siged.manaus.am.gov.br/cadastrousuarioexterno/verificacao.aspx> INFORMANDO O CÓDIGO: 1068404.

## APÊNDICE D – Questionário aplicado aos usuários

Prezado Usuário do Instituto Municipal de Planejamento Urbano – IMPLURB,

Sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas e estou pesquisando sobre “A Qualidade do Atendimento ao Público no Instituto Municipal de Planejamento Urbano – Implurb/Prefeitura Municipal de Manaus”.

Para colaborar com esta pesquisa, basta responder as perguntas do questionário, lembrando que sua participação não é obrigatória. No entanto, respondendo poderá contribuir para a melhoria do Atendimento do referido órgão. Os resultados da pesquisa serão analisados, mas sua identificação não será solicitada. Para esclarecimentos adicionais, favor contatar com a pesquisadora pelo e-mail [cunha\\_glaucia@hotmail.com](mailto:cunha_glaucia@hotmail.com) e pelo fone (92) 99132-9502.

Para iniciarmos, descreva suas características, conforme dados abaixo:

|                                                                 |             |                |             |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|----------------|-------------|
| <b>Sexo</b> ( ) Masculino ( ) <u>Feminino</u>                   |             |                |             |
| <b>Idade</b> ( ) menos de 20 anos                               | ( ) 21 a 25 | ( ) 26 a 30    | ( ) 31 a 40 |
| ( ) 41 a 50                                                     | ( ) 51 a 60 | ( ) mais de 60 |             |
| <b>Natureza</b> ( ) Pessoa Física ( ) Pessoa Jurídica ( ) Ambos |             |                |             |

LEIA ATENTAMENTE AS INSTRUÇÕES ABAIXO ANTES DE RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

- Todas as perguntas exigem uma resposta;
- O sucesso da pesquisa depende de todas as perguntas respondidas;
- O questionário é anônimo; e
- Após responder todas as perguntas, clique em ENVIAR.

Agora, indique o quanto você concorda com as afirmações da seguinte escala:

1. Discordo plenamente;
2. Discordo;
3. Concordo; e

4. Concordo plenamente.

| <b>Afirmações - Qualidade percebida pelo usuário do Atendimento do Implurb</b> |                                                                                                                                 |   |   |   | <b>Avaliação</b> |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|------------------|--|--|--|
| <b>Tangibilidade</b>                                                           | 1. Os equipamentos utilizados pelo Atendimento são modernos.                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 2. As instalações físicas do Atendimento são visivelmente agradáveis (limpeza e conforto).                                      | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 3. As instalações físicas estão adequadas para portadores de necessidades especiais.                                            | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 4. Os materiais de comunicação dos serviços (formulários impressos) são de fácil compreensão.                                   | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
| <b>Confiabilidade</b>                                                          | 5. Recebo as orientações corretamente no primeiro contato.                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 6. Quando há algum problema ou dúvida, os servidores solucionam rapidamente.                                                    | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 7. Todos os serviços que solicitei me foram entregues no tempo prometido.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 8. O IMPLURB oferta serviços pela Internet com a devida segurança.                                                              | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 9. Todas as informações fornecidas têm conteúdo correto e atualizado.                                                           | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
| <b>Responsividade</b>                                                          | 10. Os servidores informam exatamente quando as solicitações dos serviços estarão concluídas.                                   | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 11. Os servidores transmitem responsabilidade no cumprimento das suas tarefas.                                                  | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 12. Os servidores demonstram preocupação em ajudar o usuário                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 13. O órgão abre exceções para atender em horários diferenciados caso o usuário tenha uma necessidade extra.                    | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
| <b>Segurança</b>                                                               | 14. As instalações possuem câmeras de segurança.                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 15. As condições de higiene são adequadas.                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 16. Os servidores são capacitados para atender o usuário.                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 17. Os servidores demonstram ter conhecimentos técnicos elevados para a prestação do serviço.                                   | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 18. A utilização da internet ou do telefone para informações e agendamentos foram canais de atendimento do serviço que buscava. | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
| <b>Empatia</b>                                                                 | 19. Os servidores tratam o usuário com atenção e cordialidade.                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 20. Sinto que existe preocupação em agradar, mesmo em situações particulares do usuário.                                        | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 21. Os servidores demonstram consideração e respeito aos usuários.                                                              | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |
|                                                                                | 22. Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes para o usuário.                                                | 1 | 2 | 3 | 4                |  |  |  |