

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SOLEDADE**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**PABLO MACHADO SCHROEDER**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: a satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados  
na Prefeitura Municipal de Mormaço/RS**

Soledade

2018

**PABLO MACHADO SCHROEDER**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: a satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados  
na Prefeitura Municipal de Mormaço/RS**

Projeto de Estágio Supervisionado apresentado à disciplina de Pesquisa em Administração, do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, como parte da avaliação da disciplina.

Orientador: Prof. Adm. Me. João Paulo Gardelin

Soledade

2018

**PABLO MACHADO SCHROEDER**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: a satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados  
na Prefeitura Municipal de Mormaço/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 04 de dezembro de 2018, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Adm. Me. Joao Paulo Gardelin  
UPF- Orientador

Prof. Me. José Roberto da Silva Soveral  
UPF

Prof. Me. Nelson Germano Beck  
UPF

Soledade  
2018

## AGRADECIMENTOS

O período como acadêmico do curso de Administração na Universidade de Passo Fundo foi muito importante na minha vida, proporcionando-me inúmeros aprendizados pessoais e profissionais. Por isto a importância de agradecer a todos aqueles que contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

Primeiramente agradeço a Deus pela vida, por tudo que me proporcionou vivenciar até hoje, por ter permitido que trilhasse este caminho, por muitas vezes árduo, mas com muita saúde, esperança e fé. Obrigada por ter atendido minhas mais singelas preces, meu eterno guia.

Ao meu pai Edson e minha mãe Simone, meus exemplos de vida, os quais com muita dedicação criaram eu e minhas irmãs nunca nos deixando faltar nada, principalmente o amor. Agradeço por terem passado valores e ensinamentos que levarei para toda vida, por terem apoiado minhas escolhas e incentivado nos momentos de desânimo. A vocês devo tudo que sou.

À minha família como um todo, em especial minhas irmãs Fabiani e Laura que estão presentes em todas minhas lembranças sejam elas boas ou ruins, compartilhando vitórias pessoais e familiares.

A minha namorada Geovana que conheci durante o período acadêmico, que com muito amor, carinho, companheirismo e compreensão seguiu ao meu lado no sonho da conclusão do curso.

A todos funcionários e professores que contribuíram para minha educação, desde o ensino fundamental, médio até o ensino superior, em especial ao professor João Paulo Gardelin, um exemplo de profissional, que com suas ótimas aulas de Administração Pública aflorou em mim o desejo de realizar meu trabalho de conclusão de curso nesta área, me orientando com muita atenção e competência na elaboração do mesmo.

A Universidade de Passo Fundo, onde realizei meus estudos e adquiri muitos conhecimentos, os quais utilizarei tanto em minha vida profissional quanto pessoal.

Enfim, a todos que contribuíram nesta caminhada, muito obrigado!

## RESUMO

SCHROEDER, Pablo Machado. **Administração pública: a satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados na Prefeitura Municipal de Mormaço/RS**. Passo Fundo, 2018. 68 f. Estágio Supervisionado (Curso de administração). UPF, 2018.

Este trabalho teve como objetivo estudar a percepção dos usuários quanto à qualidade da prestação dos serviços realizados pela Prefeitura Municipal de Mormaço/RS, fazendo uso das teorias sobre serviços, definidas por autores da área, tais como: Matias-Pereira (2012), VIEIRA (2016), Meirelles (2009), Kotler (1998) Lovelock e Wirght (2003), entre outros. Foram identificadas variáveis que influenciam a percepção dos usuários nas cinco dimensões de qualidade dos serviços, sendo elas aspectos tangíveis, confiabilidade, sensibilidade, segurança e empatia (CASAS, 2012). Por meio de pesquisa qualitativa, buscou-se validar as variáveis identificadas no âmbito da prestação dos serviços, na sequência, as questões foram formuladas e adequadas à escala servqual, que buscou mensurar as expectativas e percepções dos contribuintes mormacenses. Os resultados do estudo apresentaram que a qualidade percebida pelos contribuintes está diretamente relacionada com a qualificação e dedicação dos funcionários concursados, secretários e cargos em comissão. Todas as dimensões de qualidade obtiveram resultados negativos sendo o mal funcionamento e/ou mal cuidado com as maquinários e equipamentos, o comprometimento na realização de serviços, a falta de dedicação no atendimento, a irresponsabilidade e a baixa capacitação dos funcionários nos itens que apresentam maior disparidade entre a percepção e as expectativas dos contribuintes. A partir destes resultados, foram sugeridas ações aos gestores públicos trabalharem na qualificação dos serviços prestados em cada uma das dimensões, relacionadas com os 8 P's do marketing de serviços.

**Palavras-chaves:** Administração pública. Marketing. Qualidade percebida.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Elementos caracterizados na dimensão Tangíveis.....	37
QUADRO 2 – Elementos caracterizados na dimensão Confiança.....	38
QUADRO 3 – Elementos caracterizados na dimensão Sensibilidade.....	39
QUADRO 4 – Elementos caracterizados na dimensão Segurança.....	40
QUADRO 5 – Elementos caracterizados na dimensão Empatia na prestação de serviços dos funcionários.....	42
QUADRO 6 – Elementos caracterizados na dimensão Empatia na prestação de serviços dos secretários.....	42
QUADRO 7 – Dimensão dos tangíveis e suas afirmativas.....	43
QUADRO 8 – Dimensão da confiabilidade e suas afirmativas.....	45
QUADRO 9 – Dimensão das responsividade e suas afirmativas.....	46
QUADRO 10 – Dimensão da segurança e suas afirmativas.....	48
QUADRO 11 – Dimensão da empatia e suas afirmativas referente aos secretários.....	49
QUADRO 12 – Dimensão da empatia e suas afirmativas referente aos funcionários.....	50
QUADRO 13 – Dimensão da empatia e suas afirmativas referente aos cargos de confiança..	50
QUADRO 14 – Médias e sugestões para cada dimensão de qualidade.....	52

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	08
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	09
1.2	OBJETIVOS .....	10
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	10
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	10
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	11
2.1	ADMINISTRAÇÃO.....	11
2.2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	11
<b>2.2.1</b>	<b>Administração pública patrimonialista</b> .....	12
<b>2.2.2</b>	<b>Administração pública burocrática</b> .....	13
<b>2.2.3</b>	<b>Administração pública gerencial</b> .....	14
2.3	PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	15
<b>2.3.1</b>	<b>Princípio da Legalidade</b> .....	15
<b>2.3.2</b>	<b>Princípio da Impessoalidade</b> .....	16
<b>2.3.3</b>	<b>Princípio da Moralidade</b> .....	16
<b>2.3.4</b>	<b>Princípio da Publicidade</b> .....	17
<b>2.3.5</b>	<b>Princípio da Eficiência</b> .....	18
2.4	SERVIÇO PÚBLICO .....	19
2.5	RESPONSSABILIDADE CIVIL NO SERVIÇO PÚBLICO .....	19
2.6	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO MUNICIPAL.....	20
2.7	GESTÃO ECONÔMICA DA GESTÃO PÚBLICA.....	21
<b>2.7.1</b>	<b>Receitas públicas</b> .....	22
<b>2.7.2</b>	<b>Despesas públicas</b> .....	22
2.8	MARKETING .....	23
<b>2.8.1</b>	<b>Os 8P'S do Marketing de Serviços.</b> .....	23
<b>2.8.2</b>	<b>Comportamento dos contribuinte</b> .....	25
<b>2.8.3</b>	<b>Atendimento ao contribuinte</b> .....	26
<b>2.8.4</b>	<b>Qualidade no atendimento</b> .....	27
<b>2.8.5</b>	<b>Satisfação do contribuinte</b> .....	28
2.9	QUALIDADE NOS SERVIÇOS.....	28
<b>2.9.1</b>	<b>Escala Servqual</b> .....	29
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	31
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31

3.2	VARIAVEIS DE ESTUDO/ CATEGORIAS DE ANALISE.....	32
3.3	UNIVERSO DE PESQUISA.....	32
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	33
3.5	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
<b>3.5.1</b>	<b>Primeira etapa: exploratória/quantitativa.....</b>	<b>34</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Segunda etapa: quantitativa/descritiva.....</b>	<b>34</b>
3.6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	35
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA.....	36
4.2	RESULTADOS DAS PESQUISAS DE CAMPO.....	36
<b>4.2.1</b>	<b>Primeira etapa: exploratória/quantitativa.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Segunda etapa: quantitativa/descritiva e analise da qualidade percebida.....</b>	<b>43</b>
4.2.2.1	<i>Tangíveis.....</i>	43
4.2.2.2	<i>Confiabilidade.....</i>	44
4.2.2.3	<i>Sensibilidade.....</i>	46
4.2.2.4	<i>Segurança.....</i>	48
4.2.2.5	<i>Empatia.....</i>	49
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
	<b>PÊNDICE 1- ROTEIRO PARA ETAPA EXPLORATÓRIA / QUALITATIVA.....</b>	<b>61</b>
	<b>APÊNDICE 2- ETAPA QUANTITATIVA / DESCRITIVA.....</b>	<b>63</b>
	<b>APÊNDICE 3- ETAPA QUANTITATIVA / DESCRITIVA.....</b>	<b>65</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Em meados de 1800 surge a administração patrimonialista, um regime político oligárquico onde o poder estava nas mãos de poucas pessoas, e onde o nascimento determinava em que classe cada pessoa pertenceria. Posteriormente surge o modelo de administração pública burocrática que vem para combater a corrupção e o nepotismo, porém, a máquina pública se volta apenas para si mesma e deixa de atender a sociedade. Em 1988 com a elaboração da Constituição, foram levantados vários debates, a partir de então, surge, a administração pública gerencial que vem apoiada na burocrática mas com proposta de solucionar problemas gerados por ela, tendo foco a eficiência, qualidade nos serviços e a redução de custos.

Desde os primórdios, percebe-se que as pessoas de modo em geral, buscavam ajuda para suprir suas necessidades com os seus líderes, que por sua vez buscavam soluções a fim de cuidar e ganhar o respeito de seu povo. Atualmente a população continua a demandar de muitos produtos e serviços, que são ofertados por inúmeras empresas, instituições e o governo.

Com o passar do tempo, as formas de governo foram mudando e se moldando, o que não mudou foi a necessidade da população em receber auxílio de seus representantes para suprir suas demandas. Mesmo que a população busque no governo as soluções, é comum vermos países pelo mundo a fora se desfazendo da responsabilidade de ofertar serviços, privatizando está responsabilidade.

Segundo Madeira (2014,p. 1080):

Entendemos ser serviços públicos toda a atividade que a Administração efetua de forma direta ou indireta sob normas e controles estatais, visando a satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado, objetivando sempre um interesse geral, sob regime jurídico total ou parcialmente de direito público, ou seja, é o modo de atuar da autoridade pública a fim de facultar, por modo regular e contínuo, a quantos deles careçam, os meios idôneos para satisfação de uma necessidade coletiva individualmente sentida.

Desde o início da República brasileira, se vê o governo ofertando diariamente todos os serviços básicos que a população necessita. A população foi crescendo rapidamente ao passar dos anos e demandando cada vez mais serviços, necessitando-se permanentemente de

investimentos. Desta maneira o governo precisou a cada passo aumentar sua captação de recursos, os quais provém dentre outros do imposto que a própria população paga.

Com o aumento populacional o governo passa ter ineficiência em ofertar a população serviços como saúde, educação e infraestrutura com qualidade. Percebendo isto, empresários de vários ramos começaram a tomar frente e ofertar tais serviços à população. Porém nem todos podem desfrutar deste privilégio, pois o serviço que até então era prestado de forma gratuita e igualitária, quando utilizado na iniciativa privada passa a ter custos.

No Brasil a desigualdade de renda é por muitas vezes visível. Por tal motivo, mesmo com a oferta de serviços básicos sendo feita de forma privada, o governo ainda necessita atender inúmeras pessoas que não possuem a capacidade financeira de utilizar os serviços de forma particular. Com isso o governo continua tendo gastos para manter os serviços à disposição e necessita de controle para manter a estabilidade nestes setores.

Tal realidade não aplica-se somente nas grandes metrópoles, na realidade, torna-se mais evidente em pequenos municípios, em que dificilmente existe a presença da iniciativa privada ofertando serviços. Logo, o poder público municipal passa a ser o principal ofertante de serviços básicos a população.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O município de Mormaço, objeto do presente estudo, teve sua história iniciada por volta de 1900 onde famílias de diversas etnias se fixaram naquele território, ainda não emancipado, um povoado. Apenas em 20 de março de 1992 foi quando se deu a emancipação do Município de Mormaço, que até a presente data pertencia ao município vizinho de Soledade. Ao município foi dado o nome de Mormaço devido ao tempo quente e úmido, e pelo calor causado pelo sol nas épocas de frio. Segundos dados extraídos do site do município a prefeitura de Mormaço conta com 138 funcionários concursados, 28 cargos em comissão e 35 contratos temporários.

Devido ao tamanho do município, o valor financeiro repassado pelo governo federal é baixo. Há poucos contribuintes, as empresas são de pequeno porte e o município acaba não tendo uma arrecadação pequena para os cofres públicos. Devido à baixa captação de recursos, a administração pública é obrigada a reduzir custos, o que impacta diretamente nos serviços ofertados a população.

A administração pública de Mormaço não possui nenhuma ferramenta para medir a satisfação de seus munícipes. Empiricamente estima-se que a população vem apresentando insatisfação com determinados aspectos da administração pública. Tais insatisfações são mencionadas pelos contribuintes a própria administração, aos legisladores e entre os próprios munícipes.

Essa situação leva-se a seguinte indagação: **Qual o nível de satisfação dos munícipes de Mormaço/RS em relação aos serviços prestados pela administração pública municipal?**

O tema foi escolhido baseado no fato de que o município de Mormaço/RS não possui registros sobre a satisfação de seus munícipes. O presente trabalho busca a resposta desta questão, para tanto, contribuir com o melhoramento dos serviços públicos ofertados pela administração e conseqüentemente o aumento da satisfação dos usuários.

## 1.2 OBJETIVOS

Com o objetivo de analisar a percepção dos munícipes quanto a qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura Municipal de Mormaço/RS, foram estabelecidos alguns objetivos gerais e específicos citados a seguir:

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos munícipes quanto a qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura Municipal de Mormaço/RS.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, citam-se:

- a) identificar os atributos da qualidade dos serviços na ótica dos usuários dos serviços.
- b) identificar as expectativas e percepções dos usuários dos serviços.
- c) mensurar a qualidade percebida pelos usuários através da comparação com as expectativas.
- d) a partir dos dados coletados sugerir melhorias na prestação dos serviços públicos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO

Desde os primórdios percebe-se que qualquer organização seja ela pública ou privada, de cunho lucrativo ou não lucrativo, não funcionam por si só. Segundo Chiavenato (2014) por trás de toda atividade realizada nas instituições existe um indivíduo administrando todo tipo de recurso, a fim de, entregar a sociedade bens ou serviços. Refere ainda que todo administrador é um gerador de riquezas sendo ela, financeira, material ou intelectual.

Maximiano (2000) corrobora quando em seus estudos explica que administrar é um processo o qual sempre será necessário quando existir pessoas utilizando recursos para atingir algum objetivo. E para atingir tais objetivos o administrador deve gerenciar a aplicação destes recursos.

Para George Terry (apud SILVA 2005, p.6) administrar também pode ser entendido como o ato de planejar, organizar, liderar e controlar, tanto o trabalho realizado pelos membros de uma organização, quanto os recursos utilizados para alcançar os objetivos.

Analisando as contribuições dos autores citados anteriormente pode-se concluir que o ato de administrar é indispensável. Atualmente a competição entre as organizações está cada vez mais acirrada, e o que diferenciárá seus resultados será quanto cada uma saberá administrar seus recursos para entregar aos consumidores bens e serviços de qualidade e ao melhor custo/benefício.

### 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é uma das tantas formas de administração existentes. E todo cidadão depende da mesma em inúmeros aspectos da vida cotidiana. A administração pública segundo Waldo (1971, p. 6) é *“a organização e gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo”*.

Outra definição de administração pública é dada por Matias-Pereira (2012, p.249):

a administração pública, num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Assim, a Administração pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito

dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando o bem comum.

A administração pública deve partir do conceito de estado, o estudo da estrutura e a atividade da administração pública, vem da visão do estado sobre a organização e o funcionamento dos serviços públicos prestados. (MEIRELLES, 1990)

Confrontando tais citações dos referidos autores acima citados pode-se entender a administração pública como a gerência de bens e serviços que atinjam interesses da comunidade. Ao longo da história do Brasil foram implementados três tipos de modelos de administração: administração pública patrimonialista, administração pública burocrática e administração pública gerencial.

### **2.2.1 Administração pública patrimonialista**

A administração pública patrimonialista tem decorrência dos estados absolutistas do século XVIII, neste tipo de administração, a característica marcante é a não separação do patrimônio do estado com o patrimônio do governante.

Matias-Pereira (2009) enriquece tal explicação citando que o estado atuava como uma extensão do poder do monarca, em que os servidores públicos possuíam cargos de nobreza e que tais cargos eram concedidos como recompensas, o que gerava o nepotismo. Os cargos sendo ocupados como forma de recompensa aumentava o controle dos soberanos sobre o órgão público e contribuía para a corrupção.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estatal do Estado (BRASIL, 1995, p.15) ajuda na descrição do modelo de administração patrimonialista citando que:

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A res publica não é diferente da res principis. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.

Outra colaboração que se tem sobre o assunto é de Charles (2015), que enfatiza o fato de que não se tinha como dividir o que era público e o que era do soberano, facilitando a utilização indevida da máquina pública.

Como tal modelo de administração não atendia a função da administração pública, de atender as demandas de interesse da sociedade e defender o que é público, por volta da metade do século XIX, surge o modelo de administração burocrático com o objetivo principal de combater a corrupção e o nepotismo.

### **2.2.2 Administração pública burocrática**

Com objetivo principal de acabar com a corrupção e o nepotismo no aparelho do estado, na segunda metade do século XIX surge a administração burocrática. Tal forma de administração trazia a proposta de enrijecer o controle os processos da administração pública tanto no ingresso na carreira pública quanto nas compras públicas.

A administração burocrática pode ser entendida como eficiente por excelência, e por este motivo que vinha a contrapor o nepotismo, pois para ser eficiente deveria possuir profissionais competentes. Tal forma de administração, trazia consigo o propósito do não apadrinhamento, e sim a meritocracia na ocupação dos cargos públicos. Assim os trabalhadores chegariam aos cargos almejados através de uma disputa justa, baseada em experiências e desempenho. (VIEIRA, 2016)

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado nos mostra uma característica importante sobre tal modelo (BRASIL, 1995, p.15):

são sempre necessários controles rígidos nos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas. Por outro lado, o controle – a garantia do poder do Estado- transforma-se na própria razão do ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção da sua missão básica, que é servir a sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a autor referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Esse defeito, entretanto, não se revelou determinadamente na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

Para enxugar o conceito citado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, Charles (2015) cita que tal forma de administração possuía qualidades e defeitos. As qualidades estavam no âmbito de que a burocracia trazia controle rígidos dificultando assim o nepotismo e a corrupção. Já os defeitos norteavam o mesmo cambo, onde a burocracia excessiva fazia com que o Estado voltasse a si mesmo, tornando ineficiente o atendimento ao cidadão.

Por fim, entende-se que o processo de administração dificultava a corrupção e o nepotismo, também dificultava a ação dos governantes públicos. A burocratização dos processos, a quantidade excessiva de normas e regulamentos afetavam os serviços públicos demandados pela população, tornando os processos lentos e reduzindo sua eficiência.

### **2.2.3 Administração pública gerencial**

Segundo Vieira (2016, p. 35) com a globalização da economia, crise fiscal do Estado, na segunda metade do século XX surge o modelo gerencial de administração público. “Modelo o qual tinha como finalidade: a descentralização das decisões e funções do Estado, a autonomia da gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros e a ênfase na produtividade e qualidade do serviço público”. Como o Brasil sofre frequentemente com a corrupção um dos fatores em adotar a administração gerencial é a redução do tamanho do Estado, transferindo para o setor privado atividades que podem ser geridas e controladas pelo mercado.

Matias-Pereira (2009, p. 54) também fala sobre o assunto:

Na busca por instrumentos para fazer frente à crise fiscal do Estado, a administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços sob responsabilidade do estado; como instrumento de proteção ao patrimônio público; e para amenizar a insatisfação existente contra a administração pública burocrática.

Com a administração pública gerencial o aparelho estatal foi reduzido e o governo que se preocupava com processos passou a se preocupar com obtenção de resultados, deixando marcado neste período a descentralização de atividades. (OLIVEIRA, 2015)

Refletindo sobre tais conceitos pode-se concluir que a administração pública gerencial é uma revisão da administração burocrática, buscando a eficiência, eficácia, qualidade e desempenho. O Estado então muda sua função principal de produtor e bens e serviços para

um regulador da economia e da sociedade, tanto no âmbito social e econômico. Mesmo com tais mudanças a administração pública não perde sua principal característica que é atentar-se ao interesse coletivo.

## 2.3 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 2.3.1 Princípio da legalidade

Quando se fala sobre o princípio da legalidade na Administração pública é de suma importância atentar ao art. 5º da Constituição Federal de 1988 que cita: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade [...].”

Para Gasparini (1995) o princípio da legalidade nada mais é do que em qualquer atividade realizada pela administração pública, se atentar no que é legal, podendo atos que não condizem com a lei serem invalidados e o autor dos mesmo ser responsabilizado.

Miranda (2005) para definir o princípio da legalidade, faz um comparativo entre a administração pública e a administração privada. O autor indica que na administração privada, tudo que não é proibido o gestor é permitido à fazer. Já na administração pública o gestor não é dono, e não pode conduzir a administração do jeito que acha ser mais conveniente, tendo assim que fazer o que a lei autoriza, de forma prévia e expressa.

As palavras de Meirelles (2009, p.89) corroboram com tal artigo de lei:

A legalidade, como princípio da administração, significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeitos aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil, criminal, conforme o caso.

Pode-se concluir então que o princípio da legalidade é combinado com o próprio exercício da função pública, onde o responsável de direito, deve atuar conforme o que é imposto em lei, sem finalidade própria, não afastando-se das condutas morais e éticas, sob pena de praticar um ato ilícito. O gestor então não deve conduzir o órgão público como conduziria uma empresa privada, onde tudo que não é proibido pode ser feito, pois na administração pública, só é permitido se fazer, o que a lei autoriza.



### 2.3.2 Princípio da impessoalidade

Segundo o princípio da impessoalidade citado no Art. 37 da constituição federal de 1988, é imposto ao administrador público que pratique os atos apenas para seu fim legal, e isto é, praticar apenas o que é de sua responsabilidade como gestor público. Assim sendo, toda obra, programa, serviços e campanhas dos órgãos públicos deveram ter caráter educativo, informativo ou de orientação pessoal, não podendo conter nenhuma característica que promova promoção pessoal das autoridades ou servidores públicos.

Barreto (2012) cita que o princípio da impessoalidade

Objetiva coibir a prática de atos que visem a atingir fins pessoais, impondo, assim, a observância das finalidades públicas. O princípio da impessoalidade veda portanto, atos e decisões administrativas motivadas por represálias, favorecimentos, vínculos de amizade, nepotismo, dentre outros sentimentos pessoais desvinculados dos fins coletivos.

Para ajudar entender de forma mais clara e objetiva, Gasparini (1995) cita que, qualquer atividade pública deve ser voltada a todos indivíduos, sem beneficiar apenas algum grupo de pessoas e sem qualquer tipo discriminação.

Então, este princípio orienta ao administrador público que pratique apenas atos que tenham em vista a finalidade pública e com fim legal, devendo assim ser voltado a todos indivíduos, sem preferências ou aversões pessoais ou partidárias.

### 2.3.3 Princípio da moralidade

Para entender o princípio da moralidade, se faz necessário primeiramente ter claro o que é a moral. Moral vem do latim *mos* ou *moris* que significa costumes. Sendo assim moral são as normas estabelecidas pela sociedade em que convivemos, perante o que é certo ou errado.

Entendendo tal conceito pode-se buscar o sentido do princípio da moralidade nas palavras de Meirelles (2012), o autor cita que o agente administrativo, deve, necessariamente, saber distinguir o bem e o mal, o honesto e desonesto, não podendo deixar a ética de lado enquanto atua. Desta maneira o administrador não deverá apenas decidir sobre o legal e ilegal, mas também sobre todas as condutas que tornaram seus atos morais.

Para entender um pouco mais sobre o tema é o conceito de Di Pietro (1991, p.111):

A moralidade exige proporcionalidade entre os meios e os fins a atingir, entre os sacrifícios impostos à coletividade e os benefícios por ela auferidos, entre as vantagens usufruídas pelas autoridade públicas e os encargos impostos à maioria dos cidadãos. Por isso mesmo, a imoralidade salta aos olhos quando a Administração Pública é pródiga em despesas legais, porém inúteis, como propaganda ou mordomia, quando a população precisa de assistência médica, alimentação, moradia, segurança, educação, isso sem falar no mínimo indispensável à existência digna. Não é preciso, para invalidar, despesas desse tipo, entrar na difícil análise dos fins que inspiram a autoridade, o ato em si, o seu objetivo, o seu conteúdo, contraria a ética da instituição, afronta a norma de conduta aceita como legítima pela coletividade administrativa. Na aferição da imoralidade administrativa, é essencial o princípio da razoabilidade.

Rocha (2010, p. 66-67) em um de seus textos cita a incidência de outros princípios, ao princípio da moralidade:

(...) Nessa ordem de ideias nota-se que a noção de moralidade, a despeito de se encontrar expressa na Constituição Federal, é prescindível em termos jurídicos positivos, carecendo de aplicabilidade prática. Em nenhuma hipótese, ato praticado pela autoridade administrativa com respeito aos princípios da legalidade, impessoalidade e proporcionalidade poderá ser objeto de contestação por imoral.

Com isto, pode-se entender o princípio da moralidade como à necessidade que o administrador público tem de cumprir a lei formalmente, mas também cumpri-la de forma ética e moral, buscando o melhor resultado a administração pública.

### **2.3.4 Princípio da publicidade**

Segundo Lourenço (2016) o princípio da Publicidade nada mais é do que a divulgação dos atos para o conhecimento do público e início dos seus efeitos na sociedade. É a inserção dos atos do poder executivo, judiciário e legislativo, no Diário Oficial, ou editais fixados em lugar próprio ou na internet.

Meirelles (2009, p.97) ainda colabora dizendo que:

a publicidade, como princípio da Administração Pública (CF, art. 37, caput), abrange toda atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes.

Essa publicidade atinge, assim, os atos concluídos e em formação, os processos em andamento, os pareceres dos órgãos técnicos e jurídicos, os despachos intermediários e finais, as atas de julgamentos das licitações e os contratos com quaisquer interessados, bem como os comprovantes de despesas e as prestações de contas submetidas aos órgãos competentes. Tudo isto é papel ou documento público que pode ser examinado na repartição por qualquer interessado, e dele pode obter certidão ou fotocópia autenticada para fins constitucionais.

Com a colaboração de Gasparini (1995) pode-se concluir que o princípio da publicidade nada mais é que a obrigação da Administração Pública em expor seus atos ao público. Isto se torna necessário para a iniciação de seus feitos, pois toda a ação realizada pelo o poder público só exista por causa do interesse público, assim a sociedade pode legitimar e controlar estes atos.

### **2.3.5 Princípio da eficiência**

O princípio da eficiência surge depois da ementa constitucional 19/1998, o qual foi inserido em nossa constituição ao lado dos outros quatro princípios: legalidade, moralidade e publicidade.

Moraes (1999) tenta explicar o princípio da eficiência dizendo que é o que impõe a administração pública que pratique as ações de forma legal e moral, evitando desperdícios e buscando sempre a maior rentabilidade social.

Gasparine (2005, p 21), cita que “o princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, além, por certo, de observar outras regras, a exemplo do princípio da legalidade”.

Meirelles (2011, p 98), sobre o princípio da eficiência diz que:

é o mais moderno princípio da função administrativa, que já não contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros.

Conclui-se que o princípio da eficiência, está ligado ao direito que as pessoas tem, agora assegurados a elas pela constituição, de exigir que os serviços públicos sejam efetuados com qualidade. Este princípio somado aos demais garante o sucesso em uma administração pública, porém não poderá sobrepor-se sobre nenhum outro, principalmente sobre o da legalidade, podendo acarretar riscos à segurança jurídica e ao próprio estado de direito.

## 2.4 SERVIÇO PÚBLICO

Para entender sobre serviço público, é essencial entender sobre o conceito de serviço. Para a área de administração pública, o conceito de serviço que mais se adapta é o exposto por Lovelock e Wright (2003, p.5) que segue:

serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Oliveira (2003, p.22), conceitua serviço público como:

Toda atividade cuja realização é assegurada, regulada e controlada pelos governantes, porque a realização dessa atividade é indispensável à realização e ao desenvolvimento da interdependência social e não pode se realizar a não ser com intervenção da força governamental.

Seguindo a mesma linha doutrinária, para concluir o que é serviço público, Bandeira de Mello (1987, p. 20) ensina:

Serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fluível diretamente pelos administrados, prestado pelo Estado ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de direito público – portanto consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais – instituído pelo Estado em favor dos interesses que houve definido como próprios no sistema normativo.

Portanto, entende-se por serviço público toda atividade que tenha a presença direta ou indireta do Estado, que tenha um interesse social, que atinja a toda a população, e que só possa ser realizado por intermédio dos órgãos governamentais.

## 2.5 RESPONSABILIDADE CIVIL NO SERVIÇO PÚBLICO

A responsabilidade civil no serviço público pode ser definida como a obrigação do Estado em reparar danos a terceiros causados por seus agentes. A Constituição Federal de 1988 em seu Art. 37º determina que:

§ 6º - As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa

Para Di Pietro (2012, p.698) responsabilidade civil da administração pública é “[...]à obrigação de reparar danos causados a terceiros em decorrência de comportamentos comissivos ou omissivos, materiais ou jurídicos, lícitos ou ilícitos, imputáveis aos agentes públicos”.

Para reforçar os conceitos acima citados, Meirelles (1994) frisa que responsabilidade civil na administração pública é a imposição a fazenda pública de recompor danos causados a terceiros causadas pelos agentes públicos quando no desempenho de sua função.

Conclui-se que a responsabilidade civil no serviço público é a responsabilidade que o agente público tem sobre um dano causado a um terceiro. Tal dano não precisa necessariamente ter relação patrimonial, pode ser um dano extrapatrimonial, desde que afete a integridade física e psíquica de um terceiro.

## 2.6 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO MUNICIPAL

Para falar sobre avaliação de desempenho municipal é primordial saber do que se trata a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho pode ser entendida como a mensuração do desempenho de cada pessoa sobre as atividades que a mesma exerce, das metas que são impostas a ela, dos resultados que a mesma consegue atingir e qual seu potencial desenvolvimento. (CHIAVENATO, 1999)

Hansen (2018 p. 6), apresenta que:

Nas organizações públicas, por exemplo, por muito tempo os servidores nomeados por concursos públicos não precisavam mais, após três anos de efetivo exercício, se preocupar com seu desempenho no cargo, considerando que de acordo com o artigo 41 da Constituição Federal (1988) do Brasil (2005, p. 29) os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público alcançam a estabilidade após esse período, o qual pode ser chamado de período probatório. Todavia com a Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98, § 1º do artigo 41 da Constituição Federal o servidor estável poderá perder o cargo: em virtude de sentença judicial transitada em julgado, por intermédio de processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa e por meio de procedimento de avaliação

periódica de desempenho, na forma de lei complementar, que assegura ampla defesa ao servidor. A Emenda ainda dispõe no § 4º que para o servidor adquirir estabilidade, é obrigatório à avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. Como pode ser visto, para ficarem em sintonia com a lei vigente e poderem dispor corretamente sobre a administração e a execução dos serviços que lhe são próprios, as organizações públicas devem desenvolver políticas de RH modernas e flexíveis e instrumentos de gestão de recursos.

Para Stoffel (2000) administrar o desempenho é uma maneira de mensurar as metas organizacionais e a utilização dos recursos humanos através do planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desenvolvimento.

Comparando as três contribuições anteriores, pode-se constatar que avaliação de desempenho contínua é de extrema necessidade para qualquer organização, inclusive para o setor público. Leva-se em consideração então, todas atividades realizadas pelos servidores públicos, se os mesmos estão cumprindo suas metas, e por fim, descobrir o potencial de cada indivíduo. Depois de tais avaliações o poder público poderá mensurar se está utilizando de forma correta os recursos humanos disponíveis.

## 2.7 GESTÃO ECONÔMICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na gestão econômica da administração pública, podem ser observados vários fatores que diferenciam a mesma de uma administração privada. Na administração de empresas privadas, os gestores a priori devem explicar somente a seus sócios e/ou acionistas. Já na administração pública, como ressalta Slomski (2009), quando se trata de administrar recursos públicos, deve-se evidenciar de forma clara para toda a sociedade, não só o que se arrecadou e gastou, mas também em quais bens e serviços os recursos foram alocados, bem como, se ações estão criando déficit ou superávit econômico.

Lima (2006), colabora com a idéia e acrescenta a mesma explicando que gestão pública é a capacidade de fazer o que é necessário, com os recursos disponíveis mesmo que escassos, buscando a melhor forma de lhes alocar para atingir os resultados, tendo como foco as necessidades do cidadão.

Por fim, frisa-se que, a gestão econômica na administração pública é realizar ações que a população necessite, alocando os recursos da melhor forma, para que tais ações possam ser realizadas, deixando sempre claro aos cidadãos onde e como foram utilizados os recursos e se isto está realmente gerando soluções.

### 2.7.1 Receitas Públicas

Os recursos financeiros da administração pública, ou receita pública, são o recolhimento de bens aos cofres públicos. Após muitas divergências entre os grandes estudiosos, a prática e o costume já denominaram que toda receita, ingresso ou entrada de qualquer espécie é tido como receita pública. Podendo ainda ser classificada de duas formas: receita orçamentária e receita extra orçamentária. (Angélico,1995).

Receita pública segundo Kohama (2008, p.60):

é todo e qualquer recolhimento feito aos cofres públicos, quer seja efetivado através de numerário ou outros bens representativos de valores, que o governo tem o direito de arrecadar em virtude de leis, contratos ou qualquer outros títulos que derivem direitos a favor do Estado[...].

Silva (2007, p. 27) cita receita pública como sendo:

conjunto de ingressos financeiros com fontes e fatos geradores próprios e permanentes, oriundos da ação e de atributos inerentes à instituição, e que, integrando o patrimônio na qualidade de elemento novo, produz-lhe acréscimos, sem contudo gerar obrigações, reservas ou reivindicações de terceiros.

Logo, Receita pública pode ser considerada toda a entrada de valores aos cofres públicos oriundos de direitos que o governo tem de arrecadar, determinados em leis, contratos ou qualquer outra forma que dê direito para o Estado.

### 2.7.2 Despesas Públicas

Despesa pública é todo o uso de recursos orçamentários que são os recursos fixados na Lei de Orçamento Anual (LOA) e os recursos extraorçamentários gerados pelos passivos financeiros, tornando-se despesa extraorçamentaria quando se recolhe e/ ou paga a quem de direito.

Conforme Kohama (2008, p.87) despesas públicas são:

os gastos fixados na lei orçamentária ou em leis especiais e destinados à execução dos serviços públicos e dos aumentos patrimoniais; a satisfação dos

compromissos da dívida pública; ou ainda à restituição ou pagamento de importâncias recebidas a títulos de cauções, depósitos, consignações.

Para Silva (2004) despesas públicas, nos termos da Constituição, das leis ou contratos, são todos os valores desembolsados pela máquina pública para efetuar serviços ou pagar encargos assumidos por um interesse geral da população.

Assim, pode-se entender por despesa pública todos os gastos da administração pública, fixados em leis, utilizados na realização de serviços públicos, ou recolhidos para pagar a quem de direito, em prol de um interesse geral da comunidade.

## 2.8 MARKETING

De acordo com um dos escritores mais respeitados no âmbito deste assunto, marketing é a capacidade de explorar, criar e proporcionar valor que satisfaça as necessidades e desejos insatisfeitos de um determinado público. (KOTLER, 2005)

Segundo Santos (2005, pg.120p) marketing público: refere-se à análise, ao planejamento e ao estabelecimento de um bem ou serviço público, capazes de satisfazer às necessidades da população, em determinado tempo, visando ao bem comum.

Outro autor que fortifica a ideia do que é o marketing, é Gioia (2006) que leciona no sentido de que marketing não é a crença errônea que muitas pessoas tem de que é uma simples divulgação de um produto, ideia ou pessoa. Marketing para ele, é entender as necessidades de um público alvo e atendê-las e tal característica deve ser adotada por qualquer empresa, organização não governamental (ONG), políticos, poder público e etc..

Após analisar tais conceitos, pode-se entender que marketing nada mais é do que, identificar necessidades de determinado público alvo e satisfazê-las visando o bem comum. Por estes motivos o marketing se torna tão importante nos dias atuais, principalmente para organizações públicas, as quais devem constantemente atuar nas necessidades dos contribuintes.

### 2.8.1 Os 8P'S do Marketing de Serviços

Para uma administração integrada de serviços, existem 8 aspectos fundamentais, de acordo com Lovelock e Wrigth (2001) que são:



- a) **produto:** produto é composto por todo elemento que agrega valor ao cliente. Deve-se identificar as características principais de um bem ou serviço e também todos os elementos adicionais que tem relação aos benefícios desejados pelos consumidores e ao grau de desempenho dos produtos concorrentes, e o papel de identificar tais características é de responsabilidade dos gestores. (LOVELOCK E WRIGTH, 2001)
- b) **lugar e tempo:** dependendo das características dos serviços prestados, deve-se tomar decisões gerenciais que tenham a ver com a entrega do serviço ao cliente, como o tempo de entrega e o lugar onde será entregue, o que envolve também canais de distribuição. (LOVELOCK E WRIGTH, 2001)
- c) **processo:** processos mal incorporados, podem gerar problemas a organização, devido entregas lentas, burocracia, ineficiência e isto por muitas vezes incomoda os clientes. Processos ineficientes também diminuem o desempenho do pessoal da linha de frente, ocasionando baixa produtividade e aumentando a probabilidade de erros. Processos então são partes de ações ou um método particular, normalmente desenvolvidos em uma sequência definida. (LOVELOCK E WRIGTH, 2001)
- d) **produtividade e qualidade:** produtividade pode ser entendido da maneira como os insumos são transformados em produtos e qual o grau de eficiência isso ocorre para gerar valor ao cliente. Qualidade por sua vez é o grau como os serviços satisfazem os clientes atendendo as suas necessidades, expectativas e desejos. Desta maneira é importante que toda empresa leve lado a lado produtividade e qualidade. (LOVELOCK E WRIGTH, 2001)
- e) **pessoas/profissionais:** muitas vezes, os próprios clientes se envolvem na produção de um serviço, isso ocorre quando o serviço depende da interação entre o cliente e o fornecedor. Essas interações são de suma importância pois as percepções que o cliente tem sobre a qualidade do serviço está diretamente vinculada ao grau de qualidade que o mesmo atribuiu a quem realiza o serviço (ex: garçom de um bar). (LOVELOCK E WRIGTH, 2001)

- f) promoção e educação:** são todas as ações de comunicação que visam aumentar a preferência do cliente por determinado serviço ou prestador de serviço. Nos serviços a maior parcela da comunicação é de cunho educacional, onde se busca atingir cliente novos. Para isso as empresas devem ensinar os consumidores o por que o serviço é necessário, qual seus benefícios, como participar dos processos de serviços, como e quando adquiri-lo. (LOVELOCK E WRIGTH, 2001)
- g) evidência física:** toda e qualquer empresa prestadora de serviço deve estar atenta as evidências físicas que demonstram a qualidade do seu serviço, tais evidências tem um impacto grandioso sobre a percepção de qualidade dos clientes. Estas evidências são tangíveis e podem ser notadas facilmente pelos clientes, como: jardins bonitos, equipamentos de qualidade, aparência do espaço físico. (LOVELOCK E WRIGTH, 2001)
- h) preço e outros custos do serviço:** ao consumir serviços os clientes, além do valor monetário gasto para adquirir um serviço, os custos como tempo e esforço incorrido para comprar e consumir o serviço deve ser levado em consideração. (LOVELOCK E WRIGTH, 2001)

Ao analisar estes 8 aspectos, pode-se ter a concepção de que os 4 P'S inicialmente abrangidos pelo marketing de serviços, não atendem mais totalmente a necessidade das empresas e consumidores, por este motivo se torna evidente a necessidade de analisar outros fatores como produtividade, processo, evidência física e pessoas.

### 2.8.2 Comportamento dos Contribuintes

Ao falar sobre comportamento dos contribuintes, deve-se essencialmente levar em consideração alguns conceitos de marketing sobre o comportamento. Para tornar mais fácil o entendimento do assunto, pode-se levar em consideração a fala do autor Solomon (2011), que refere que o comportamento do consumidor é o estudo das ações envolvidas em todo processo de seleção, compra, uso e descarte de produtos e serviços, que um indivíduo ou um grupo de indivíduos buscam a fim de satisfazer suas necessidades.

Para Gioia (2006), é indispensável nos dias atuais entender o consumidor, para entender suas necessidades e desejos, e conseqüentemente fazer com que os mesmos possam

ser satisfeitos. Para isso é de suma importância entender o comportamento do consumidor, e para tal processo ter resultados positivos, é necessário que o responsável por qualquer instituição perceba algumas variáveis como (GIOIA, 2006, p.40):

\*Variáveis sociológicas e psicossociológicas: influência da família, influência do grupo, classes sociais e cultura;

\*Variáveis individuais: demográficas, aprendizagem, motivação e emoção, atitudes, personalidade e estilo de vida.

\*Processo de decisão de compra: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, compra e avaliação pós-venda.

Atendendo a tais informações, comportamento do consumidor envolve todo o processo desde da criação ou percepção da necessidade que o mesmo tenha sobre algum produto ou serviço, até o pós-compra, assim os gestores devem analisar todas influências que o consumidor sofre no processo como um todo, para poder satisfazer ao máximo suas necessidades.

### **2.8.3 Atendimento ao contribuinte**

É inerente a qualquer empresa o atendimento aos clientes, e este atendimento deve ser tratado como a função mais importante a ser desempenhada. Tendo em vista as mudanças que ocorrem no público alvo, onde serão apresentadas novas prospecções de negócios e novos desafios. (FERREIRA, 2000)

Quando se fala de atendimento aos contribuintes, fica evidente a necessidade de expressar as obrigações do poder público perante as necessidades da população. Alonso (1999) doutrina no sentido de que: é de obrigação do administrador público juntamente com sua equipe de trabalho, prever futuras necessidades da população, não aguardando apenas os problemas serem levantados pelos mesmos.

Atender, segundo Santos (2005), é um ato que segundo as regras e normas da organização está associado aos objetivos da organização. Deve-se prestar a atenção, considerar os fatos, acatar opiniões que o cidadão demonstre necessidade, tanto expressado diretamente ao poder público ou até mesmo quando os administradores o percebem de outra maneira.

Para Netto e Damini (2018) o conceito de atendimento ao cliente é antigo, porém, muitas empresas e organizações utilizam este conceito apenas para publicidade e esquecem de

praticá-lo. Não entendem a importância de investir em treinamentos voltados a atendimento para seus funcionários.

Atender o cliente é suprir suas necessidades e até mesmo prevêê-las, pois o cliente é o objetivo principal de qualquer organização. O mundo está mais exigente, mudando rapidamente, assim para atender com qualidade é importante que os funcionários estejam em constante aprendizado.

#### **2.8.4 Qualidade no atendimento**

Misoczky e Vieira (2001), ao realizarem uma pesquisa sobre conceito de qualidade na gestão pública, puderam dividi-la em três esferas: micro qualidade, qualidade intermediária e macro qualidade. Para eles, microqualidade está voltada as relações internas na administração pública, na qualidade intermediária a relação entre produtores e consumidores, e por fim na macro qualidade a relação é entre o serviço público e cidadania, ou seja, a administração pública com a sociedade civil.

Para Detzel e Desatnick (1995), a empresa que almeja o sucesso tem como primeiro passo o atendimento ao cliente. Este atendimento não se dá apenas no momento em que se adquire de um produto ou serviço, mas sim em todo o processo que vai desde a compra até o pós-venda. Para saber as opiniões dos clientes e poder fortalecer a relação entre empresa/cliente, a empresa deve adotar processos de comunicação, que indicaram os relatos dos clientes.

O atendimento ao cliente segundo Godri (1994, p.59) é “*sinônimo de empatia e atenção*”, com esta frase entende-se que o cliente deve ser tratado diferenciadamente, respeitando suas opiniões, sendo ouvido, criando empatia, pois é ele o topo da pirâmide da empresa.

Após analisar tais conceitos, tem-se como qualidade do atendimento a percepção que o cliente tem sobre todo o processo de compra e pós-compra de algum produto ou serviço, para que essa qualidade seja quantificada deve-se adotar a utilização de comunicação com o cliente, para identificar os relatos dos mesmos. Como toda empresa tem como seu objetivo principal o cliente, a qualidade como ele enxerga o que a empresa tem a oferecer é um dos pontos principais a serem atentados.

### 2.8.5 Satisfação do contribuinte

Assim como como citado acima, que o atendimento ao cliente é inerente a qualquer empresa, a satisfação do cliente vem atrelada a está ideia firmemente. Com o aumento da tecnologia, a competição das empresas quando a qualidade do produto está se tornando cada vez mais fácil. O ponto em que as empresas sentem dificuldades, ou ainda não perceberam que possuem a fragilidade, é a satisfação do cliente perante o atendimento, o qual não se dá apenas pela utilização de tecnologia na produção, mas sim das atitudes dos atendedores. (FERREIRA, 2000)

Para definir satisfação, pode-se utilizar de um famoso autor da área, o qual diz que a satisfação do cliente, tem a ver com o que ele espera do produto e os resultados que o mesmo apresenta, aflorando no consumidor vários sentimentos, como: prazer ou desapontamento. (KOTLER, 1998)

Kotler juntamente com Armstrong reforçam a ideia de satisfação do cliente citando:

[...] depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado. As companhias voltadas para marketing desviam-se do seu caminho para manter seus clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 6)

Analisando tais contribuições, a satisfação do cliente nos dias atuais, é de suma importância para qualquer empresa. Está satisfação só se tem por completa quando, o produto ou serviço atinge a expectativa do consumidor, e se o seu atendimento foi prestado de forma adequada. Desta forma, um consumidor satisfeito, se torna fiel a empresa, além de se tornar uma forma de propaganda gratuita, quando o cliente explana suas experiências aos demais.

## 2.9 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Segundo Casas (2012) qualidade em serviços está totalmente ligada a satisfação do consumidor, se o cliente fica satisfeito com um serviço ofertado o mesmo o terá como um

serviço de qualidade. Para que esta satisfação ocorra deve-se tomar cuidado com dois pontos. Primeiro é necessário administrar as expectativas que os clientes tem sobre o serviço, a qual pode ser gerada por propagandas na mídia, pelos vendedores, ou até mesmo por comentários de outros clientes. Se o resultado da prestação de um serviço for igual ou superior a expectativa do cliente, o mesmo vai classificar o serviço como de qualidade, porém se isto não for atingido o inverso acontece.

O outro ponto importante, é a percepção da qualidade. Por muitas vezes, o prestador de serviço se preparou para o fazer, estudou para isso, tem experiência e sabe que presta um serviço de qualidade, porém o cliente não percebe isto, pois para eles por vezes é difícil identificar a qualidade de um serviço. Para isto então, é importante o prestador de serviços estude métodos para “ensinar” ao cliente perceber o que é um serviço de qualidade, para isto é importante monitorar sempre os clientes através de pesquisas ou até mesmo conversas diretas.

Qualidade por sua vez é aquilo que os clientes querem, necessitam e desejam. Pensando desta maneira, como as pessoas tem mudanças em seus desejos rotineiramente, para se buscar a qualidade em serviços, é importante que se acompanhe as mudanças, se adaptando constantemente as novas exigências.

### **2.9.1 Escala Servqual**

Quando buscou-se mensurar a qualidade em serviços, ou seja, fazer uma comparação entre as expectativas que o cliente tem dos serviços e suas percepções do serviço efetivamente prestado foi criada a escala servqual a qual se utiliza do método do hiato ou lacuna. A medida do servqual é baseada em cinco dimensões dos serviços: tangibilidade (clientes tendem a avaliar todas as evidências tangíveis possíveis como: escritório, equipamentos, aparência dos funcionários), confiança (capacidade do prestador de serviços realiza-lo de forma segura e correta), responsividade (capacidade de prestar os serviços com boa vontade e prontidão), autoconfiança (prestar o serviço gerando confiança por meio do conhecimento e cortesia) e empatia (atenção individualizada). Este método gera um score agregado de qualidade dos serviços o qual pode ser representado graficamente, possibilitando a análise para tomadas de decisões futuras. São formuladas 22 questões para medir cada uma destas dimensões. (CASAS, 2012)

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) para a aplicação da ferramenta servqual se possui duas etapas: primeiro, se faz um registro das expectativas dos clientes sobre

determinado serviço e, em seguida, se identifica coleta as percepções dos clientes sobre uma determinada organização.

Desta maneira, se o resultado da percepção da prestação de serviço for menor que a expectativa o cliente sairá insatisfeito. Caso a percepção se iguale a expectativa o cliente sairá satisfeito, neste cenário o cliente ainda não é e tornará fiel pois apenas recebeu o que procurava, então qualquer outra oferta que proporcione o mesmo, ou um pouco superior, poderá motivar uma troca. Por fim se a percepção superar a expectativa, o prestador de serviço terá encantado o cliente, pois o mesmo recebeu mais do que esperava, deste modo o cliente estará muito satisfeito e a possibilidade do mesmo se fidelizar é maior. (CASAS, 2012)

O resultado de tais pesquisas podem ajudar ao gestor no desenvolvimento de estratégias de marketing de serviços para melhorar seus resultados. E caso a seja identificado algum resultado negativo a servqual pode ser utilizada para determinar uma correção para o planejamento de marketing de serviços.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho em estudo busca através de informações com a Prefeitura Municipal de Mormaço, seus contribuintes e referências bibliográficas, medir o resultado econômico, a satisfação dos contribuintes quando da adoção do turno único pela administração. Com isso pode-se atender as necessidades do trabalho em questão, apresentar dados concretos, os quais se deu através de pesquisa com os contribuintes e dados disponibilizados pela prefeitura, respondendo assim se é viável em termos econômicos e sociais a utilização do turno único.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa e quantitativa, a qual será analisada em um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Mormaço. O estudo será dividido em duas partes: teórica e prática. A parte teórica se dará através de pesquisa bibliográfica, já a parte prática será baseada em dados coletados com os contribuintes.

Referindo-se a abordagem do problema, caracteriza-se por uma pesquisa quantitativa as quais são caracterizadas por quantificar os dados de forma estatística, tanto no momento da coleta quanto na interpretação dos resultados, desta forma, se garante uma margem de assertividade maior quanto as formas de pesquisa. Esta escolha justifica-se pôr a mesma se tratar de correlações de variáveis e identificar fatores de causa que podem ser testados em estudos experimentais, onde o pesquisador trabalha com hipóteses, para identificar a relação causa-efeito entre determinadas variáveis. (DIEHL E TATIM, 2004).

Referindo-se aos objetivos, a presente pesquisa se caracterizara como descritiva. Uma pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição das características de um determinado grupo de pessoas e/ou fenômeno. Tais pesquisas, visam descobrir as associações existentes entre variáveis, levantando opiniões, atitudes e crenças da população. (GIL, 2017).

Segundo Gil, (2017, p.34) “O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Quanto ao procedimento técnico utilizado, pode ser caracterizado por levantamento. O se busca conhecer o comportamento das pessoas através de um questionamento direto (DIEHL e TATIM, 2004). Inicialmente, se faz a solicitação de informações a um grupo de pessoas relacionados ao problema estudado e, em seguida, após uma análise quantitativa, obter conclusões relativas aos dados coletados.



Quanto ao propósito, caracteriza-se como pesquisa-diagnóstico, pois visam ao diagnóstico interno ou do ambiente organizacional, em todas as áreas. Diehl e Tatim (2004, p.57) citam que “pesquisas que têm como meta diagnosticar uma situação organizacional geralmente não acarretam custos muito altos, mas são dificultadas pela questão da confidencialidade dos dados ou pela desconfiança do empresário, que tem de abrir informações para os estagiários.”

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/ CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para a realização do presente trabalho, apresenta-se as seguintes variáveis:

Qualidade nos serviços: Para Booms e Bitner (*apud* KOTLER, 1999) quase todos serviços são prestados por pessoas, por este motivo, treinar e motivar os funcionários agregam valor aos serviços. Uma equipe competente, com capacidade de respostas, interesse, boa vontade e iniciativa para resolução dos problemas reforça a imagem de qualidade nos serviços.

Satisfação dos contribuintes: Para Kotler a “satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” (KOTLER, 1998, p.53)

### 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

A unidade de pesquisa deste trabalho são os contribuintes que utilizam os serviços prestados pela Prefeitura Municipal de Mormaço.

População ou universo é um conjunto de elementos que podem ser quantificados referente a alguma variável. População pode ser formada por pessoas, famílias, empresas ou qualquer outro elemento, dependendo o objetivo da pesquisa (DIEHL E TATIM, 2004).

A população da pesquisa em questão será formada pelos munícipes Mormaço, os quais deverão necessariamente, usufruir de pelo menos um serviço prestado pela administração pública e possuir idade superior a quinze anos (levando-se em conta que com esta determinada idade, já possuem percepções e opiniões próprias e relevantes, sendo que os mesmo já possuem o direito de voto ou estão se preparando para o mesmo). Com isso, segundo dados da secretaria municipal de saúde e assistência social de Mormaço as quais detém dados sobre a população devido as mesmas prestarem serviços de saúde e/ou

assistência e assim possuírem registro sobre todo munícipe, dentro da faixa de idade acima citada Mormaço possui aproximadamente 1800 habitantes aptos a responder a pesquisa.

Amostra segundo Diehl e Tatim é “uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada (DIEHL E TATIM, p.64, 2004)”. Ainda segundo os autores para fazer uma amostra de qualidade, deve-se ter bem definidos o objetivo da pesquisa, a população a ser estudada e qual os parâmetros que deseja-se atingir.

Desta forma, a pesquisa amostral será feita de forma probabilística onde a amostragem pode ser submetida a tratamento estatístico, o que possibilita compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes a pesquisa. Entre os tipos de amostragens probabilísticas estão a amostragem aleatória simples e amostra estratificada. Assim, nesta pesquisa ira utilizar-se da amostragem aleatória simples onde a escolha dos participantes é feita ao acaso, utilizando variadas formas de sorteio dos participantes, podendo então cada membro da população ter a mesma probabilidade de ser selecionado. (DIEHL E TATIM, 2004)

Para identificar a quantidade de questionários a serem aplicados nesta pesquisa, se utilizou a formula proposta por Barbetta (2004), onde se utilizar-se a população de 1800 pessoas e admitir um erro amostral de 10%, definiu-se necessário uma amostra mínima de 93 questionários. Durante o mês de setembro de 2018 foram realizados 104 questionários.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma fase muito importante para este estudo mostrando o desenvolvimento do trabalho, pois é através desta etapa que se consegue coletar as informações e obter respostas para o estudo.

Para o desenvolvimento desta pesquisa serão utilizados dados primários. Para Diehl e Tatim (2004, p. 65- 66) fontes primárias são colhidas por meio de pessoas, pois os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador.

O instrumento que será utilizado para coletar os dados primários será o questionário, o qual é formado por uma série ordenada de perguntas, que deve ser respondida por escrito e sem a presença do entrevistador. O questionário será formulado com pergunta de múltiplas escolhas, as quais são perguntas fechadas, mas que possibilitam uma série de possíveis respostas, abrangendo vários pontos do mesmo assunto. (DIEHL E TATIM, 2004)

Tal método de coleta é de extrema importância para o trabalho. Os mesmo indicaram vários fatores, que possibilitarão uma análise mais precisa e profunda sobre a relação que procura-se responder nesta pesquisa.

Os dados serão coletados pessoalmente (a campo) através de questionários entregues a população, ou postos em pontos específicos onde ocorre um significativo fluxo de pessoas e pesquisa documental na prefeitura, com possibilidade de se utilizar a internet para maior abrangência da pesquisa.

### 3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos, o estudo foi elaborado em duas etapas, descritas abaixo:

#### **3.5.1 Primeira etapa: exploratória/ qualitativa**

Nesta etapa foram realizadas entrevistas de caráter exploratório e qualitativo junto aos munícipes, buscando identificar quais os serviços mais utilizados pelos usuários e suas percepções sobre a qualidade.

As entrevistas foram realizadas na Prefeitura Municipal de Mormaço/RS com os munícipes que aguardavam algum atendimento. A amostra utilizada nesta etapa foi não probabilística sendo os respondentes escolhidos por julgamento.

As entrevistas foram gravadas e transcritas de acordo com a resposta dos usuários para posteriormente ser realizada a análise de conteúdo. Após as respostas foram agrupadas nas dimensões de qualidade e serviços utilizados, e, por fim, as variáveis mais indicadas pelos usuários foram utilizadas para formular um questionário com questões fechadas.

#### **3.5.2 Segunda etapa: quantitativa/ descritiva**

Nesta etapa, foram aplicados questionários, com o objetivo de analisar a qualidade percebida pelos munícipes em relação aos serviços prestados pela Prefeitura Municipal de Mormaço/RS. Os questionários foram divididos em duas sessões, na primeira buscou-se identificar as expectativas dos usuários sobre os serviços, e na segunda a percepção dos mesmos sobre a execução destes serviços.

### 3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Considerando as características dos dados coletados, para a interpretação serão utilizados testes estatísticos. Tais testes poderão ser explicitados em formas de: planilhas, porcentagem, médias, entre outras formas que são úteis para melhor interpretação dos dados.

A análise serve para organizar e resumir os dados, assim possibilita a retenção de respostas para o problema proposto a se investigar. Já a interpretação dos dados busca em cada resposta um sentido mais amplo, e isto é feito através da ligação das respostas à conhecimentos anteriores já obtidos (Gil, 2009)

A qualidade dos serviços como já citado anteriormente é um comparativo entre as expectativas de clientes sobre alguma prestação de serviços e as percepções dos mesmos a respeito da sua execução. Os resultados desta pesquisa serão demonstrados iniciando-se pelas expectativas, depois pela percepção e por fim pela diferença encontrada entre as duas variáveis, isto indicará a qualidade percebida pelos clientes, através da fórmula  $(Q: P - E)$ , onde Q é a qualidade percebida, P se trata da percepção do cliente e a expectativa fica demonstrada por E. Após realizar a equação acima citada, foram identificadas as qualidades nos serviços públicos municipais prestados. Por fim, os dados foram interpretados levando em conta o referencial teórico.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta análise e discussão dos resultados e, se subdivide, com o objetivo de caracterizar a instituição estudada, apresentar os resultados da pesquisa de campo e sugerir ações de melhoria a partir da coleta de dados.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA**

A instituição em estudo é a Prefeitura Municipal de Mormaço, a qual se localiza na Avenida Willibaldo Koenig, nº 864, centro, Mormaço/RS.

Atualmente a prefeitura Municipal conta com um total de 201 funcionários, dentre eles 138 são concursados, 35 possuem contratos temporários e 28 ocupam cargos em comissão.

A sede da prefeitura conta com um ambiente físico amplo, onde são realizados os mais diversos serviços, no mesmo local estão instalado a secretária de obras e agricultura e secretária da fazenda, prefeitura dispõem também de uma sede para a secretária da educação e disposto mais inúmeras escolas espalhadas pelo município, sede da secretária da saúde com posto integrado e mais postos de atendimentos espalhados pelo município e uma sede para o CAS (Centro de Assistência Social).

Pode-se afirmar então que a prefeitura municipal de Mormaço/RS em seus espaços físicos, atendem toda a população do município, oferecendo os mais variáveis serviços à população.

### **4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

Neste capítulo o objetivo é apresentar os resultados obtidos nas duas etapas da pesquisa de campo. A primeira etapa, qualitativa/exploratória, e a segunda etapa, qualitativa/descritiva. Após, serão apresentadas as sugestões de ações para melhoria na qualidade dos serviços prestados.

#### **4.2.1 Primeira etapa: qualitativa/exploratória**

Neste tópico, será apresentado, de um modo geral, a percepção dos usuários dos serviços públicos prestados pela Prefeitura Municipal de Mormaço/RS em relação às dimensões da qualidade dos serviços. As questões abordadas nas entrevistas foram: (1) Para

você, o que significa qualidade em um serviço público? (2) Que aspectos físicos você avalia ao chegar a uma repartição pública? (3) Que aspectos físicos você avalia ao receber um serviço público em sua residência? (4) Como deveria ser o atendimento na prestação de um serviço público? (5) Considerando o comportamento dos funcionários, descreva como deveria ser o comportamento ideal de um funcionário público? (6) Considerando o comportamento dos secretários municipais, na sua opinião, como deveria ser o comportamento dos mesmos? (7) Para você, o que torna um serviço público confiável? (8) Para você, o que faz que uma administração pública seja exemplo? As questões foram adaptadas de DREHMER (2014).

Os resultados alcançados com a pesquisa estão diretamente relacionados às dimensões da qualidade em serviços propostos por CASAS (2012).

#### *a) Dimensão Tangibilidade*

Para Casas (2010) quando um cliente chega até um prestador de serviços, ele tende a avaliar todas as evidências possíveis. Tais evidências são percebidas quando se observa o escritório, layout, equipamentos e máquinas utilizados, aspectos de higiene e aparência dos funcionários, e desta maneira todas variáveis citadas ajudam o cliente a formar uma impressão.

O entrevistado 4, ao ser questionado sobre quais aspectos do ambiente físico avalia ao chegar me uma repartição pública, relata:

Acredito que seja importante a limpeza, bem como organização dos espaços. Ex.: mesas rodeadas de papéis e caixas.

No quadro 1, estão descritos os elementos caracterizados como tangíveis pelos usuários:

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade de menções</b>
Limpeza	06
Organização dos ambientes	05
Atendimento ao usuários	02
Pintura	01
Estrutura do local	01
Mesas	01

**Quadro 1- Elementos caracterizados na dimensão Tangíveis**

Fonte: Dados primários (2018)

Ao analisar o quadro acima ilustrado, pode-se notar o quão importante é para os usuários chegar em um ambiente limpo e organizado, segundo os mesmos tal importância se dá pelo fato de ambientes bem organizados e limpos transparecerem uma sensação de segurança maior na excelência do serviço.

*b) Dimensão Confiança:*

Para Kotler (1998) confiabilidade é o fator que determina a credibilidade obtida pela empresa no processo com o cliente. Confiabilidade é para ele apenas prometer ao cliente apenas o que se pode entregar, e dentro do acordado entre as partes, entregar um serviço de qualidade e com exatidão.

Quando indagado sobre o que torna um serviço público confiável o entrevistado 6, responde:

A transparência na realização das atividades públicas em geral, bem como o comprometimento com o bem estar da população.

Ainda sobre confiabilidade o respondente 4, enfatiza:

Quando há comprometimento pelos que realizam as ações, e principalmente se disponibilizam a “colocar a mão na massa” junto com a base da pirâmide.

O quadro 2 demonstra quais os aspectos são relevantes para que uma administração pública seja de confiança na opinião dos usuários dos serviços da Prefeitura Municipal de Mormaço:

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade de menções</b>
Transparência na gestão.	05
A eficácia do mesmo sem desperdícios de recursos e dinheiro.	01
Comprometimento na realização do serviços.	03
Preocupação na resoluções dos problemas	01

**Quadro 2 – Elementos caracterizados na dimensão Confiança.**

Fonte: Dados primários (2018).

Levando em consideração a situação atual que se encontra nosso país, é justificável o fato de transparência na gestão ter sido tão lembrada pelos respondentes, os quais justificam que possuem a necessidade de visualizar plenamente o que está sendo utilizado de recursos

pela administração pública para entender se os recursos estão sendo realmente utilizados de forma correta. Outra variável citada três vezes foi o comprometimento na realização dos serviços, pode-se entender a existência desta variável pôr o município de Mormaço/RS ser pequeno, e então a prestação de serviços feita pela prefeitura é muitas vezes a única maneira da população obter determinado serviço, tornando assim essencial o comprometimento na realização dos mesmos.

*c) Dimensão Responsividade:*

Para Casas “a capacidade de prestar serviços com boa vontade e prontidão também é avaliada pelos clientes. Nada mais desagradável do que alguém entrar num estabelecimento e os funcionários permanecerem parados, sem dar-lhe a devida atenção ou, então, tratá-lo com desprezo.” (CASAS, 2012, p. 134).

Quando indagado sobre como deveria ser o atendimento na prestação de um serviço público, o entrevistado 6 relatou: Bom atendimento por parte dos funcionários, comprometimento com a população e esforço possível para resolver a situação imposta pelo cidadão.

No quadro 3, são apresentados aspectos que os entrevistados julgaram importantes no âmbito de como deveria ser o atendimento em um serviço público:

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade de menções</b>
Serviço prestado com rapidez.	02
Serviço prestado com eficiência	01
Atendimento com empatia	02
Respeito	02
Atendimento cordial	01
Dedicação no atendimento	01

**Quadro 3 – Elementos caracterizados na dimensão sensibilidade.**

Fonte: Dados primários (2018).

Ao analisar o quadro, percebe-se que as variáveis identificadas pelos respondendo, condizem com o que Casas (2012) falou sobre responsividade. Os entrevistados enfatizaram o fato de que quando se busca uma serviço público, esperam ser tratados com respeito, empatia e que o serviço tenha de ser prestado de forma rápida (dentro do tempo que cada serviço necessita), desta forma é indispensável que os funcionários públicos estejam bem treinados e preparados para desempenhar suas funções.



*d) Dimensão Segurança:*

Para Casas “os clientes observam a capacidade dos prestadores de serviços de gerar confiança por meio de conhecimento e cortesia.” (CASAS, 2012, p. 134).

Quando questionado sobre o que faz com que uma administração pública seja exemplo o entrevistado 7 relatou:

O comprometimento com os deveres de moralidade dentro das condutas exigidas pela administração, a legalidade e publicidade de todos os atos públicos, a ética, responsabilidade e principalmente a eficiência.

O quadro 4, demonstra os aspectos relatados pelos usuários, sobre o que torna uma administração pública um exemplo:

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade de menções</b>
Administração que não olha para lado partidário e sim que trabalha para ambos os lados.	01
Aquela administração que zela pela transparência, comprometimento e respeito aos cidadãos.	01
Executada com responsabilidade, controle e transparência.	01
Compromisso com os cidadãos, atendendo seus anseios e melhorando sempre que possível sua qualidade de vida.	01

**Quadro 4 – Elementos caracterizados na dimensão segurança.**

Fonte: Dados primários (2018)

Durante a realização das pesquisas foi possível perceber como é difícil para uma administração pública se tornar exemplo. Cada usuário cria seu próprio conceito de administração exemplo, conforme suas próprias necessidades e vivências. Porém ficou enfatizado que uma administração que busca ser lembrada pela comunidade, deve prestar serviços de qualidade que atendam as necessidades da mesma, deve trabalhar com transparência, respeito, responsabilidade e acima de tudo sem bandeira política.

*e) Dimensão Empatia:*

Para Kotler (1998) empatia tem a ver com o cuidado e atenção que é dado para cada um dos consumidores. Deve-se dar atenção individualizada aos cliente, onde o prestador do serviço coloca-se no lugar do cliente para tentar resolver seu problema.

Ao serem questionados sobre como deveria ser o atendimento ideal de um funcionário público, os entrevistados 4, 6 e 7 responderam da seguinte maneira:

Entrevistado 4:

Recepção ao “cliente” com cordialidade e educação com disponibilidade e interesse em resolver as necessidades das pessoas.

Entrevistado 6:

Atender ao público da melhor forma possível, como se o mesmo fosse o dono de um empreendimento e tivesse que vender seu produto, pois na maioria dos casos o atendimento público é feito com má vontade.

Entrevistado 7:

Um funcionário público como agente direto de representação da administração, deve compreender que seu trabalho é para o povo, bem como, pago pelo cidadão, de tal forma seu comportamento deve ser educado, atencioso, ético, dando o máximo de atenção ao caso, cumprindo seus deveres de forma eficaz e rápida.

Os entrevistados citam ainda a importância que os cargos de chefia (secretários) tem no bom andamento da administração pública:

Entrevistado 7:

Um secretário municipal da mesma forma, como encontra-se em cargo de chefia, deve presar pelos bons comportamentos, educação e ética, fiscalizando de forma ativa a prestação de serviços que lhes compete, bem como, dos seus agentes, estando atento aos problemas oriundos destes para melhor solucioná-los.

Entrevistado 3:

Controlar os recursos físicos e pessoais a fim de cumprir com o propósito de cada secretaria.

Entrevistado 8:

Deveriam ser exemplos, eles são líderes de uma secretaria portanto são espelhos de: dedicação, responsabilidade, preocupação, cuidado, comprometimento.

Levando em consideração todas respostas dos entrevistados, nota-se que a participação dos cargos de chefia é de suma importância no andamento dos serviços públicos, ainda segundo os entrevistados, quando um ocupante de um cargo de chefia “bota a mão na massa” juntamente com a parte mais baixa da pirâmide, faz com que o serviço seja desempenhado com uma excelência maior, além do fato de que os funcionários de cargos inferiores se sintam motivados a desempenhar suas funções. Sendo assim, por mais que o funcionário público tenha a incumbência de tratar todos com empatia, desempenhando suas funções com responsabilidade, respeito, honestidade, fica nítida a necessidade de que os cargos chefia tem de supervisionar e incentivar os funcionários.

O quadro 5 demonstra os aspectos citados pelos entrevistados como importantes características na dimensão empatia no âmbito da prestação dos serviços públicos, prestados pelos funcionários.

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade de menções</b>
Participar de treinamentos continuamente	01
Ser educado	02
Ser atencioso	02
Ter responsabilidade na realização do serviço	01
Ser eficiente	01
Ter ética	01
Ter boa vontade	01

**Quadro 5 – Elementos caracterizados na dimensão Empatia na prestação de serviços dos funcionários.**

Fonte: Dados Primários (2018).

O quadro 6 demonstra os aspectos citados na dimensão empatia no quesito secretários, segundo os entrevistados.

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade de menções</b>
Ser capacitado ao cargo	01
Atenção aos anseios da população	01
Ter maior autonomia	01
Ser imparcial	01
Controlar recursos físicos e pessoas	01
Ter ética	01

**Quadro 6 – Elementos caracterizados na dimensão Empatia na prestação de serviços dos secretários.**

Fonte: Dados Primários (2018).

Como já citado anteriormente, as entrevistas da primeira etapa serviram como base para a adaptação da escala servqual no setor de serviços públicos, e para construção do instrumento de coleta de dados para a segunda etapa da pesquisa.

A etapa seguinte apresenta resultados encontrados na etapa quantitativa da presente pesquisa.

## 4.2.2 Segunda etapa: qualitativa/descritiva e análise da qualidade percebida

Neste capítulo serão apresentados os resultados da etapa quantitativa/descritiva, bem como a mensuração da qualidade dos serviços na perspectiva dos contribuintes pesquisados, a partir da comparação entre suas expectativas e percepções (**P-E**). Como expectativas, define-se os aspectos que os usuários entendem como ideal em relação à qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura Municipal de Mormaço-RS, enquanto as percepções referem-se à qualidade do serviço percebida pelos contribuintes no momento da prestação do serviço.

### 4.2.2.1 Tangíveis

O quadro 7 apresenta as expectativas do serviço e a percepção dos clientes em relação aos elementos tangíveis.

<b>Tangíveis</b>	<b>Média (E) Expectativa</b>	<b>Média (P) Percepção</b>	<b>P-E*</b>
Espaço físico amplo e adequado	6,54	5,60	-0,94
Profissionais bem apresentados	6,56	4,85	-1,71
Banheiros limpos e organizados	6,90	5,56	-1,34
Ventilação e climatização adequados	6,29	5,36	-0,93
Limpeza e organização do ambiente	6,77	5,88	-0,89
Máquinas e equipamentos modernos e adequados	6,83	4,56	-2,27
<b>Média Geral</b>	<b>6,65</b>	<b>5,30</b>	<b>-1,35</b>

\*(P-E): Expectativas subtraídas das percepções

Quadro 7 – Dimensão dos tangíveis e suas afirmativas.

Fonte: Dados primários (2018)

Para Casas (2010) quando um cliente chega até um prestador de serviços, ele tende a avaliar todas as evidências possíveis. Tais evidências são percebidas quando se observa o escritório, layout, equipamentos e máquinas utilizados, aspectos de higiene e aparência dos funcionários, e desta maneira todas variáveis citadas ajudam o cliente a formar uma impressão.

Dentre os 6 atributos pesquisados, nota-se que a população leva em consideração que o ambiente público seja amplo e adequado, tenha banheiros limpos e organizados, uma ventilação e climatização adequada e seja limpo e organizado, estas variáveis apresentam-se abaixo do nível de satisfação esperado por quem frequenta o espaço físico da Prefeitura Municipal de Mormaço-RS, porém este índice negativo pode ser explicado devido ao espaço físico ser amplo e por este motivo exista a dificuldade de mantê-lo sempre nos padrões

esperados. Pode-se sugerir a administração pública que contrate mais profissionais para manutenção do espaço físico da prefeitura, e também que exija um maior cuidado dos funcionários perante a conservação dos locais.

Dentre os 6 atributos, os que mais chamam a atenção e demonstram necessitar de uma atenção maior são: profissionais bem apresentados e máquinas e equipamentos modernos e adequados. Segundo os entrevistados, estes índices possuem um nível de insatisfação maior que os citados anteriormente, devido aos profissionais que desempenham funções na prefeitura não utilizarem uma roupa adequada para seu ambiente de trabalho, por muitas vezes utilizando roupas vulgares, ou até mesmo roupas muito “estragadas”, o que causa insegurança na percepção de qualidade do serviço apresentado, para diminuir a insatisfação do público perante este atributo, sugere-se a adesão de uniformes para os funcionários, podendo ser diferente dependendo de cada função exercida (por exemplo uniformes para funcionários que trabalham no administrativo, e um uniforme adequado para os que trabalham na secretária de obras) e também sugerir dos superiores uma cobrança de postura mais firme perante a apresentação dos funcionários. Já quando se trata das máquinas e equipamentos a insatisfação se dá devido ao estado de conservação das máquinas, que por muitas vezes apresentam defeitos, estão com um estado de conservação precário, ou então seus operadores tem um certo descaso no cuidado com as mesmas. Para este atributo a sugestão é que os encarregados de cada setor, cobrem de seus subordinados um maior cuidado com as máquinas e equipamentos públicos, e que funcionários que danifiquem equipamentos por descaso sejam advertidos formalmente.

Finalizando a análise dos atributos, percebe-se que em uma média geral entre as 5 variáveis, a variável tangibilidade foi a que apresentou a melhor média perante a expectativa da população perante os atributos e a percepção dos mesmos. Mesmo tendo a melhor média entre os grupos de atributos, a tangibilidade teve uma variação negativa de 1,35 pontos mostrando que as expectativas perante os atributos tangíveis não estão sendo atingidas pelo poder público. Esta variável entretanto pode evoluir, pois é de suma importância que o ambiente físico esteja sempre em boas condições de conservação e limpeza, pois isto também auxilia no aumento da percepção da qualidade percebida na prestação dos serviços.

#### *4.2.2.2 Confiabilidade*

O quadro 8 apresenta as expectativas do serviço e a percepção dos clientes em relação aos elementos confiabilidades

<b>Confiabilidade</b>	<b>Média (E) Expectativa</b>	<b>Média (P) Percepção</b>	<b>P-E*</b>
Transparência no desempenho e nos atos da gestão	6,83	4,86	-1,97
Os profissionais passam confiança no atendimento	6,85	4,77	-2,08
Comprometimento da gestão na realização dos serviços	6,88	4,75	-2,13
Preocupação da gestão com a resolução dos problemas	6,79	4,83	-1,96
A gestão respeita a ordem de chegada das demandas e as filas	6,61	4,79	-1,82
<b>Média Geral</b>	<b>6,79</b>	<b>4,80</b>	<b>-1,99</b>

\*(P-E): Expectativas subtraídas das percepções

**Quadro 8 – Dimensão da confiabilidade e suas afirmativas.**

Fonte: Dados primários (2018)

Para Kotler (1998) confiabilidade é o fator que determina a credibilidade obtida pela empresa no processo com o cliente. Confiabilidade é para ele apenas prometer ao cliente apenas o que se pode entregar, e dentro do acordado entre as partes, entregar um serviço de qualidade e com exatidão.

Indica-se a análise dos atributos pela transparência no desempenho e nos atos da gestão a qual foi criticada, e segundo entrevistados, os atos da administração não são totalmente claros ficando difícil entender suas ações, para este atributo uma solução seria de que a prefeitura, através dos meios de comunicação disponíveis, informar mais a população de forma mais simples de seus atos e seu desempenho, já que certas ações são de difícil entendimento para leigos.

Três variáveis que se complementam e que obtiveram um dos maiores índices de insatisfação dentro deste grupo são, comprometimento da gestão na realização dos serviços, os profissionais passam confiança no atendimento e a gestão respeita a ordem de chegada das demandas e as filas, estas variáveis andam juntas em uma administração pois segundo os respondentes quando a administração promete realizar determinado serviço e o mesmo não é feito os funcionários perdem credibilidade perante a população, por outras vezes os responsáveis da administração não respeitam a ordem de solicitação de serviços ou então não identificam o grau de urgência de cada serviço, outro ponto está na incapacidade de realizar algum serviço devido à falta de conhecimento do funcionário perante determinado assunto, para amenizar tal insatisfação sugere-se que a administração pública, adote uma agenda para realização dos serviços e a siga não deixando assim serviços essenciais sem serem atendidos, importante também seria a adesão por maiores treinamentos aos funcionários, para que não ocorra falta de conhecimento na execução de determinado serviço.

Para finalizar este grupo de atributos, identifica-se a variável preocupação da gestão com a resolução dos problemas que segundo os contribuinte, por muitas vezes, os gestores não buscam resolver os problemas no seu surgimento, “empurrando com a barriga” e deixando que o mesmo tome proporções não necessárias. Recomenda-se que os responsáveis pela administração pública, cobrem mais dos responsáveis de cada setor, para que deem atenção aos problemas descritos pela população, buscando soluções rápidas e eficazes para cada solicitação, não deixando que pequenos problemas de fácil resolução tomem proporções desnecessárias.

Analisando o quesito confiabilidade, identifica-se que o mesmo apresenta a maior média de insatisfação do público perante as outras 4 variáveis, tendo uma variação de (- 1,99) pontos. Nesta variável todos os atributos perante o público tiveram uma expectativa alta, e uma percepção de qualidade baixa. Além das sugestões de melhorias acima já citadas, é importante que a administração pública acompanhe esta variável, revendo algumas de suas atitudes e de seu quadro de funcionários, buscando com isso desenvolver um melhor ponto de vista dos clientes, fazendo que sua análise sobre a confiabilidade da Prefeitura Municipal de Mormaço-RS seja positiva. Novas atitudes também pode ser tomadas pela administração para melhoria deste quesito como, buscar feedback dos clientes perante a transparência e atendimento da administração pública, reunir com maior frequência a equipe de trabalho para discutir acontecimentos e possíveis ações de melhoria.

#### 4.2.2.3 Sensibilidade

O quadro 9 apresenta as expectativas do serviço e a percepção dos clientes em relação aos elementos sensibilidades

Sensibilidade	Média (E) Expectativa	Média (P) Percepção	P-E*
O serviço prestado com rapidez	5,77	3,35	-2,42
O serviço prestado com eficiência	6,88	4,88	-2,00
Os profissionais tem dedicação no atendimento	6,88	4,81	-2,07
O atendimento é cordial e respeitoso	6,88	5,19	-1,69
Os profissionais respeitam as diferenças sociais e raciais na hora do atendimento	6,52	5,75	-0,77
Profissionais estão disponíveis na hora que o cidadão necessita	5,54	4,75	-0,79
<b>Média Geral</b>	<b>6,41</b>	<b>4,79</b>	<b>-1,62</b>

\*(P-E): Expectativas subtraídas das percepções

**Quadro 9– Dimensão das sensibilidades e suas afirmativas.**

Fonte: Dados primários (2018)

Para Casas “a capacidade de prestar serviços com boa vontade e prontidão também é avaliada pelos clientes. Nada mais desagradável do que alguém entrar num estabelecimento e os funcionários permanecerem parados, sem dar-lhe a devida atenção ou, então, tratá-lo com desprezo.” (CASAS, 2012, p. 134).

No que diz respeito a sensibilidade pode-se destacar 4 atributos que elevaram o grau de insatisfação nesta variável, são eles o serviço é prestado com rapidez, o serviço é prestado com eficiência, os profissionais tem dedicação no atendimento e o atendimento é cordial e respeitoso, esses atributos foram muito criticados pelos pesquisados, os quais justificaram sua insatisfação indicando que por muitas vezes o serviço é realizado com muita lentidão, não sendo motivado muitas vezes pelo excesso de burocracia e sim por culpa dos funcionários que não se dedicam totalmente ao desempenho de sua função e ainda por muitas vezes tratam os contribuintes com indiferença. Para amenizar está insatisfação recomenda-se que os gestores da administração pública capacitem seus funcionários, através de treinamentos e palestras e ainda cobrem dos mesmo um maior respeito perante as necessidades dos contribuintes.

Ainda na variável sensibilidade os atributos os profissionais respeitam as diferenças sociais e raciais na hora do atendimento e profissionais estão disponíveis na hora que o cidadão necessita não atingiram as expectativas dos pesquisados, porém o grau de insatisfação perante eles, estão entre os 5 mais próximos da satisfação levando em consideração os outros 39 atributos pesquisados. Segundo os contribuintes isto se explica por os funcionários municipais conhecerem basicamente toda população e serem reconhecidos por toda a mesma, o que diminui a incidência de casos de discriminações que poderiam causar represarias aos funcionários. Também ficou explicito que muitos funcionários estão sim, disponíveis no momento em que a população os necessita, o que faz com que o índice ainda seja negativo é a falta de comprometimento de uma parcela dos funcionários. Para que estas duas variáveis possam atingir pontos positivos de satisfação, indica-se a adesão de um SAC (sistema de atendimento ao consumidor) para possíveis denúncias (anônimas ou não) referente possíveis discriminações de qualquer cunho, e também a adesão pelo ponto biométrico, onde o funcionário realmente deveria estar presente para bater seu ponto.

Concluindo a análise desta variável percebe-se que a mesma teve uma variação média de (-1,62) pontos, o que preocupa, pois a forma de como o cliente é recepcionado, atendido e liberado, em uma visão de satisfação do serviço prestado é de suma importância, porque está inteiramente ligada a percepção de qualidade do consumidor.



#### 4.2.2.4 Segurança

O quadro 10 apresenta as expectativas do serviço e a percepção dos clientes em relação aos elementos segurança:

<b>Segurança</b>	<b>Média (E) Expectativa</b>	<b>Média (P) Percepção</b>	<b>P-E*</b>
A administração é imparcial e impessoal	5,65	5,00	-0,65
A administração zela pela transparência, comprometimento e respeito ao cidadão	6,88	5,08	-1,80
A administração é executada com responsabilidade e controle	6,83	4,81	-2,02
A administração atende os anseios da população e melhora sua qualidade de vida	6,63	5,00	-1,63
<b>Média Geral</b>	<b>6,50</b>	<b>4,97</b>	<b>-1,53</b>

\*(P-E): Expectativas subtraídas das percepções

#### **Quadro 10 – Dimensão da segurança e suas afirmativas.**

Fonte: Dados primários (2018)

Para Casas “os clientes observam a capacidade dos prestadores de serviços de gerar confiança por meio de conhecimento e cortesia.” (CASAS, 2012, p. 134).

Neste conjunto de variáveis, nota-se mais um atributo que ficou entre os 5 menos criticados pelos contribuintes, a administração é imparcial e impessoal recebeu críticas, porém segundo os entrevistados o grau de expectativa sobre este atributo é um dos menores devido ao fato de uma administração pública ter basicamente muitas de suas ações voltadas para a comunidade como um todo, a insatisfação neste ponto fica a cargo então de serviços que são prestados individualmente, como por exemplo na secretária de obras e agricultura. Novamente para a solução e posituação deste atributo, se sugere a adesão de uma cronograma, onde os serviços serão realizados na ordem de que as solicitações chegam, e grau de importância previamente determinados.

Outros 3 pontos foram criticados dentro desta variável, que são: a administração zela pela transparência, comprometimento e respeito ao cidadão, está crítica surge como já citado anteriormente acima, devido a população achar que não existe uma total transparência nas ações realizadas pela gestão, a administração é executada com responsabilidade e controle, já neste atributo os pesquisados crerem que a administração deixa a desejar devido a falta de responsabilidade de alguns de seus funcionários, e a falta de pulso firme da própria gestão perante algumas atitudes, e por fim o atributo a administração atende os anseios da população e melhora sua qualidade de vida também foi criticado por muitas vezes a administração deixar de atender solicitações que são importantes aos contribuintes a fim de realizar outras. Para diminuir estes graus de insatisfação a administração pública pode adotar como já explicado

acima, a maior publicação de seus atos nos meios de comunicação possíveis, também sugere-se um maior controle dos gestores perante os subordinados, e também no momento de realizar algum ato que venha a ser em prol da comunidade, pesquisar com os contribuintes, e realizar a ação com maior aceitação pela população.

Ao concluir a pesquisa sobre a variável segurança chega-se ao grau de satisfação médio de (-1,53) pontos, o que leva a variável a ser a terceira média mais negativa, necessitando de maiores cuidados por parte da administração, para aumentar o grau de segurança dos contribuintes. As ações de melhorias já citadas se equiparam com as ações sugeridas na dimensão confiabilidade, melhorando fatos como a transparência e atendimento das solicitações da comunidade.

#### 4.2.2.5 Empatia

Kotler (1998) empatia tem a ver com o cuidado e atenção que é dado para cada um dos consumidores. Deve-se dar atenção individualizada aos cliente, onde o prestador do serviço coloca-se no lugar do cliente para tentar resolver seu problema

Os quadro 11, 12 e 13 apresentam as expectativas do serviço e a percepção dos clientes em relação aos elementos empatia, avaliando os secretários, funcionários e os cargos de confiança ordenados nesta sequência.

<b>Empatia</b>	<b>Média (E) Expectativa</b>	<b>Média (P) Percepção</b>	<b>P-E*</b>
Os secretários são educados e atenciosos	6,90	5,40	-1,50
Os secretários tem responsabilidade e são éticos na realização dos serviços	6,88	5,19	-1,69
Os secretários são eficientes	6,77	5,04	-1,73
Os secretários são capacitados ao cargo	6,67	4,69	-1,98
Os secretários tem autonomia	5,98	4,94	-1,04
Os secretários são imparciais	5,79	4,67	-1,12
<b>Média Geral</b>	<b>6,50</b>	<b>4,99</b>	<b>-1,51</b>

\*(P-E): Expectativas subtraídas das percepções

**Quadro 11 – Dimensão da empatia e suas afirmativas referente aos secretários.**

Fonte: Dados primários (2018)

<b>Empatia</b>	<b>Média (E) Expectativa</b>	<b>Média (P) Percepção</b>	<b>P-E*</b>
Os funcionários são educados e atenciosos	6,81	5,13	-1,68
Os funcionários tem responsabilidade e são éticos na realização dos serviços	6,86	5,13	-1,73
Os funcionários são eficientes	6,85	5,35	-1,50
Os funcionários são capacitados ao cargo	6,75	4,77	-1,98
Os funcionários tem autonomia	5,65	4,86	-0,79
Os funcionários são imparciais	5,83	4,65	-1,18
<b>Média Geral</b>	<b>6,46</b>	<b>4,98</b>	<b>-1,48</b>

\*(P-E): Expectativas subtraídas das percepções

**Quadro 12 – Dimensão da empatia e suas afirmativas referente aos funcionários.**

Fonte: Dados primários (2018)

<b>Empatia</b>	<b>Média (E) Expectativa</b>	<b>Média (P) Percepção</b>	<b>P-E*</b>
Os cargos de confiança são educados e atenciosos	6,81	5,33	-1,48
Os cargos de confiança tem responsabilidade e são éticos na realização dos serviços	6,92	5,15	-1,77
Os cargos de confiança são capacitados ao cargo	6,71	4,69	-2,02
Os cargos de confiança tem autonomia	5,42	4,86	-0,56
Os cargos de confiança são imparciais	5,90	4,71	-1,19
Os cargos de confiança são eficientes	6,75	5,17	-1,58
<b>Média Geral</b>	<b>6,42</b>	<b>4,99</b>	<b>-1,43</b>

\*(P-E): Expectativas subtraídas das percepções

**Quadro 13 – Dimensão da empatia e suas afirmativas referente aos cargos de confiança.**

Fonte: Dados primários (2018)

Ao analisar a variável empatia sob os três grupos de trabalhadores divididos em secretários, funcionários e cargos de confiança, percebe-se um grau de insatisfação médio próximo entre os grupos, sendo (-1,51), (-1,48) e (-1,43) respectivamente.

**Secretários:** ao analisarmos a qualidade percebida na prestação dos serviços prestados pelos secretários municipais, pode-se destacar três atributos, que influenciam diretamente para que este grupo tenha a pior média de satisfação (-1,51) na variável empatia, os quais foram os secretários tem responsabilidade e são éticos na realização dos serviços, os secretários são eficientes e os secretários são capacitados ao cargo, essa insatisfação segundo os respondentes se dá devido ao fato de que os secretários por muitas vezes tem uma indiferença quanto a realização de suas atividades e responsabilidades pois muitas vezes estão ocupando os cargos por questões políticas e não meritocracias, outro ponto é de que os mesmos não possuem conhecimento técnico e prático para exercer com excelência sua função

**Funcionários:** com a segunda pior média na variável empatia, está a classe dos funcionários concursados, na qual a predominância de insatisfação também se dá nos quesitos os funcionários tem responsabilidade e são éticos na realização dos serviços, os funcionários

são eficientes e os funcionários são capacitados ao cargo, onde a explicação segundo os respondentes é basicamente a mesma que no grupo dos secretários, explicam que muitas vezes os funcionários também tem indiferença na realização de suas atividades e responsabilidades, não realizando serviços de forma correta e por fim que por mais que precisam de um determinado conhecimento para passar em um concurso público, ou até mesmo necessitem de graduação, depois que conseguem a vaga de concursado, param de buscar conhecimento e atualização dos mesmos, o que faz com que com o passar do tempo não estejam mais totalmente capacitados para o cargo. Estes acontecimentos segundo os próprios entrevistados, tem ligação com o fato de que funcionários concursados, dificilmente são demitidos devido a burocratização que está ação acarreta, o que leva aos próprios funcionários acharem que são imunes a punições.

**Cargos em comissão:** a melhor média dentro da variável empatia, fica para este grupo, porém isto não diferencia totalmente dos demais, pois o seu grau de insatisfação também tem em destaque os aspectos os cargos em comissão tem responsabilidade e são éticos na realização dos serviços, os cargos em comissão são capacitados ao cargo e os cargos em comissão são eficientes. A explicação para essa insatisfação é a mesma das dos secretários, pois da mesma que eles, os cargos em comissão em sua maioria são contratados por questões políticas e não por meritocracias. Os pontos que fazem com quem este grupo tenha uma média melhor em relação com os outros segundo os entrevistados é o grau de autonomia que os cargos de confiança tem ficando com uma pontuação de (-0,56).

Concluindo a análise da variável empatia, percebemos que a insatisfação está totalmente ligada aos atributos ter responsabilidade e ser ético na realização dos serviços, ser capacitado ao cargo e ser eficiente. E para melhorar este índice a solução é basicamente a mesma para todos os grupos de funcionários, sejam eles secretários, concursados ou cargos de confiança, deve haver uma cobrança mais firme em cada esfera perante a realização das atividades, os funcionários contratados devem ser capacitados para o cargo que vão desempenhar e se tem que cobrar revisão de seus conhecimentos rotineiramente para que todo e qualquer serviço prestado tenha a máxima qualidade possível.

Com base na análise dos resultados obtidos através da aplicação da escala servqual, são sugeridas algumas ações para melhorar a qualidade dos serviços prestados em cada uma das dimensões de qualidade, expostas no quadro 14, juntamente com a média final de percepção de qualidade de cada dimensão.

Dimensão	Média Expectativa	Média Percepção	Média (P-E)	Sugestões
Tangíveis	6,65	5,30	-1,35	-Contratação de mais funcionários para manutenção e limpeza -exigir que os funcionários cuidem mais da higiene de seu ambiente de trabalho -orientação para que os funcionários tomem cuidado com sua higiene pessoal -adesão de uniformes -advertência formal aos funcionários que danifiquem bens públicos propositalmente ou por falta de perícia.
Confiabilidade	6,79	4,80	-1,99	-utilização mais efetiva dos meios de comunicação para informar sobre ações da administração -utilização de agenda (cronograma) para realização de serviços -qualificar os funcionários através de treinamentos, cursos palestras. -buscar de forma ágil e eficaz resolver os problemas da população
Sensibilidade	6,41	4,79	-1,62	-qualificar os funcionários através de treinamentos, cursos palestras. -orientar que os funcionários tenham maior dedicação ao seu trabalho -orientar que os funcionários tratem os contribuintes com respeito e cordialidade -orientar que os funcionários tratem todos contribuintes igualmente, independentemente de cor, raça, religião, opção sexual ou classe social -formulação de um SAC -adesão ao ponto biométrico
Segurança	6,50	4,97	-1,53	-utilização de agenda (cronograma) para realização de serviços -utilização mais efetiva dos meios de comunicação para informar sobre ações da administração -realizar pesquisas com a população, para identificar qual ação a comunidade acha mais importante a ser realizada.
Empatia	6,46	4,99	-1,47	-maior cobrança por parte dos encarregados perante seus subordinados -qualificar os funcionários através de treinamentos, cursos palestras. -orientar os funcionários a ter mais educação e atenção com os contribuintes -solicitar que os funcionários realizem seus trabalhos com maior eficiência evitando desperdícios de recursos e tempo.

**Quadro 14 – Médias e sugestões para cada dimensão de qualidade**

Fonte: Médias – Dados primários (2018). Sugestões – elaboradas pelo autor

A partir das sugestões apresentadas, é possível relacioná-las com os 8 P's do marketing de serviços, apresentando da seguinte forma:

**Produto:** o qual é todos serviços ofertados pela Prefeitura Municipal de Mormaço-RS, engloba todos os elementos que são necessários para a realização e prestação de serviço e suas características. Deve-se qualificar sempre o serviço para melhor atender a população.

**Lugar e tempo:** os serviços prestados pela Prefeitura Municipal de Mormaço-RS em sua maioria são atendidos em ordem de chegada, sem agendamento prévio, ficando restrito a isso apenas os serviços de saúde e algumas ações da secretária de obras e agricultura os quais pode-se ocorrer agendamentos. Deve-se melhorar o tempo de espera nos serviços rotineiros, e em serviços agendados, respeitar a ordem de solicitação e/ou grau de importância.

**Processo:** o processo não deve ocorrer de forma padronizada e generalizada, pois cada contribuinte possui sua particularidade no serviço, principalmente nos campos da saúde, obras, agricultura e assistência social.

**Produtividade:** está relacionado ao nível de conhecimento, capacidade de ser prestativo, educado, solícito e empenho dos secretários, funcionários e cargos de confiança, o que torna o atendimento mais rápido e produtivo.

**Pessoas:** os envolvidos na prestação dos serviços são os secretários, funcionários e cargos de confiança. Basicamente todos os serviços prestados pela prefeitura dependem da interação direta com pessoas, o que demonstra a importância de possuir pessoas bem preparadas e qualificadas para a prestação dos serviços. Os serviços que não dependem desta interação por usa vez também necessitam de pessoas qualificadas para serem realizados.

**Promoção e educação:** na Prefeitura Municipal de Mormaço-RS são trabalhados os meios de comunicação e também o “boca-aboca”. Desta maneira é importante que os serviços realizados pela administração sejam bem explicitados nos meios de comunicação e que a percepção dos contribuintes perante eles seja boa, pois nas trocas de experiências entre os mesmo fazendo com que a imagem que seja repassada de um para outro, seja de um serviço de qualidade.

**Evidências físicas:** é importante o cuidado com a higiene do ambiente físico e também com a higiene e comportamento dos próprios funcionários, transparecendo aos contribuintes uma percepção de cuidado e qualidade no serviço.

**Preço e outros custos do serviço:** A prefeitura municipal de Mormaço-RS recebe verbas do estado e da União, além de receitas provenientes de sua própria arrecadação. Com tais verbas a prefeitura deve cobrir todos seus custos para execução dos serviços.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou um estudo voltado para a percepção da qualidade na prestação dos serviços públicos na Prefeitura Municipal de Mormaço-RS, a partir das percepções e expectativas dos usuários quanto ao serviço prestado.

O principal objetivo desta pesquisa foi identificar os pontos em que a satisfação do usuário não correspondia a suas expectativas, para que desta forma, os gestores possam buscar alternativas para melhorar o atendimento e assim a própria qualidade do serviço prestado, suprimindo a necessidade da população. A pesquisa abrange o serviço público como um todo, porém, se tem a possibilidade de replicá-la a cada repartição pública, podendo assim efetuar ações específicas para cada área. Para tanto, adotou-se os conceitos de administração, de serviços e as dimensões de qualidade, adaptando a escala servqual para o serviço público.

Por meio da realização da pesquisa, identificou-se as expectativas e percepções dos usuários comparando-as entre si, isto permitiu analisar as deficiências e falhas na prestação do serviço público e apontar possíveis causas e soluções. Após, a análise dos dados coletados possibilitou-se visualizar as características dos 8 P's do marketing de serviços aplicados na Prefeitura Municipal de Mormaço-RS.

Concluída a análise, percebe-se que todas as dimensões dos serviços, sendo elas, aspectos tangíveis, confiabilidade, sensibilidade, segurança e empatia, apresentam uma percepção de qualidade negativa por parte dos contribuintes.

Quando analisado o quesito tangibilidade percebe-se que foi a dimensão que apresentou o menor índice de insatisfação ficando com uma média de (-1,35) pontos, ficando destacada duas variáveis como as mais preocupantes as quais são: profissionais bem apresentados e maquinas e equipamentos modernos e adequados, que segundo os entrevistados muitos dos funcionários não utilizam roupas adequadas para o desempenho de sua função e também por muitas vezes as maquinas e equipamentos públicos encontram-se com defeito.

Em uma ordem crescente de insatisfação pode-se citar a dimensão empatia com (-1,47) pontos de média ficando assim com a segunda melhor posição, durante a pesquisa dois atributos chamam a atenção devido ao fato da percepção de qualidade perante eles ser baixa analisando os funcionários, os cargos em comissão e os secretários. Os atributos falam sobre responsabilidade e ética na realização dos serviços e se quem o realiza é capacitado para o cargo, perante isto os respondentes mostraram uma enorme insatisfação e afirmaram que a



baixa capacitação e a falta de ética e responsabilidade faz com que muitas vezes o serviço prestado tenha uma avaliação negativa.

Com (-1,53) pontos de média tem-se a dimensão segurança, onde as críticas e insatisfações ficam a cargo da falta de transparência, comprometimento e respeito ao cidadão, e também pela falta de controle sobre a prestação dos serviços e sobre quem o executa. Os entrevistados justificam suas respostas explicando que falta uma exposição maior dos atos realizados por parte da administração pública para tornar visível e de fácil entendimento a sociedade onde são alocados os recursos físicos e monetários do município.

A dimensão sensibilidade apresentou (-1,62) pontos sendo a segunda pior média entre as demais, este valor se agravou devido a três atributos que ficaram acima dos (-2,00) pontos: serviço prestado com rapidez (atributo com maior índice de insatisfação entre todas as dimensões), serviço prestado com eficiência e profissionais tem dedicação no atendimento. Isto demonstrou como é importante uma administração pública realizar seus serviços com boa vontade e prontidão, pois os usuários avaliam rigorosamente os atributos relacionados nesta dimensão.

Por fim a dimensão confiabilidade a qual teve o pior índice de insatisfação ficando com (-1,99) pontos médios, tendo todos os atributos apresentados nesta dimensão um alto nível de insatisfação. Esta dimensão é a qual determina a credibilidade do serviço perante ao usuário, sendo necessário prometer apenas o que se pode cumprir, desta maneira explica-se o alto nível de insatisfação dos entrevistados, que criticaram a falta de confiança passada pelos servidores na prestação dos serviços, a falta de preocupação e comprometimento dos gestores nas resoluções dos problemas, a transparência no desempenho e nos atos da gestão e o não cumprimento das ordens de chegada das demandas ou filas.

Sendo assim as possíveis e mais prováveis causas para esta insatisfação estão ligadas a falta de comprometimento dos funcionários na prestação do serviço, os quais por muitas vezes tratam os contribuintes com indiferença, não se importando com sua real necessidade, a falta de transparência na realização dos atos públicos, os quais por muitas vezes são realizados, porém, não demonstrados a população de uma forma simples e explícita. Outro ponto que mereceu um alento maior, foi a falta de cuidado dos funcionários com maquinários e equipamentos públicos, os quais muitas vezes são danificados por imperícia de seus operadores, ou até mesmo, por descuido com os bens públicos.

Por fim, identificou-se que a percepção dos usuários perante aos secretários, funcionários concursados e os cargos em comissão é basicamente a mesma, em que os respondentes afirmam que há falta de responsabilidade e ética na realização dos serviços, que



a ineficiência na prestação dos mesmos causa transtornos e perdas tanto monetárias quanto de tempo, e que a maioria dos cargos ocupados não tem profissionais totalmente capacitados para realização das atividades.

Os dados coletados nesta pesquisa, serão apresentados tanto para o Prefeito Municipal, quanto aos secretários e os próprios funcionários, como forma de demonstrar a eles quais pontos estão causando insatisfação aos contribuintes, destacando as melhorias necessárias para obter maior qualidade na prestação do serviço público, visando assim um trabalho possa contribuir para a evolução da qualidade dos serviços prestados no município, sendo este um tema de grande relevância para a população em geral, em especial para o município de Mormaço/RS.

Para o autor, o estudo atingindo o objetivo inicial proposto pela pesquisa e foi de grande relevância para sua formação acadêmica e profissional, pois permitiu aflorar o gosto pelas peculiaridades da administração pública, além de contribuir para um possível aumento da qualidade dos serviços públicos e satisfação dos munícipes mormasenses. Com isto, consegue-se visualizar a importância da prestação de serviço com extrema qualidade, demonstrando que as expectativas dos usuários por um serviço de qualidade não é esperada apenas dos prestadores de serviços privados, mas também pelos serviços públicos ofertados.

## REFERÊNCIAS

ANGÉLICO, João. **Contabilidade pública**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5 ed. Florianópolis: UFSM, 2004.

BARRETO, Daiane Garcias. **Sinopses Jurídicas de Direito Administrativo**, 2º ed. Edijur, São Paulo, 2012.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 21 de setembro de 1995. Brasília: Mare, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 29 abril. 2018.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 2016. Disponível em: < [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 12 maio 2018.

CASAS, Las, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**, 6ª edição. Atlas, 04/2012.

CHARLES, Ronny. **Direito Administrativo**. 5ª ed. Jus podivm. São Paulo. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas**, volume 1/ Idalberto Chiavenato. – 7 ed. - - Barueri, SP : Manole 2014.

DETZEL, Denis H; DESATNICK, Robert L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DREHMER, Catiele A. **A percepção dos clientes quanto à qualidade da prestação dos serviços no Centro Odontológico Reabilitadora – CORE**. Passo Fundo, 2014. 65f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração) – Universidade de Passo Fundo, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Discricionariedade administrativa na Constituição de 1988**. São Paulo: Atlas, 1991.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 25ª ed. São Paulo: Atlas, 2012

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho: **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pretince Hall, 2004.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor**. São Paulo: Gente, 2000.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 1995.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 10ª edição, Editora Saraiva, São Paulo, 2005.

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

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Rio de Janeiro Atlas 2017.

GIOIA, Ricardo M. **Fundamentos de Marketing: conceitos básicos - Coleção de Marketing**, vol. 1 - 3ª edição. Saraiva, 2013.

GRODI, Daniel. **Conquistar e manter clientes**. 32. ed. Blumenau-SC: Eko, 1994.

HANSEN, Adriana de Oliveira; SILVA, Marco Antonio Costa da. **AValiação de Desempenho nas Organizações Públicas**. In: SEMEAD, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: Fea-usp, 2006. p. 1 - 16.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **O Marketing sem segredos**. Porto Alegre: Bookmam, 2005

KOTLER, Philip e ARMASTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LOVELOCK. C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração pública: tomo I**. 12 ed. Rio de Janeiro. Freitas Bastos. 2014.

Maria Ceci; VIEIRA, Marcelo M. F. **Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 163-177, set./out. 2001.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PERERA, José. **Manual da gestão pública contemporânea**, 4 ed. São Paulo: atlas, 2012.

MATIAS-PERERA, José. **Administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. – 5. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2018

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1990.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19a Ed. Atualizada por Eurico de Andrade Azevedo & outros. São Paulo. Editora Malheiros. 1994.

MEIRELLES, Hely Lopes, **Direito Administrativo Brasileiro**, 35º ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MEIRELLES. Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**, 37ª Edição, Malheiros, 2011.

MEIRELLES. Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 38 Ed. Malheiros: São Paulo, 2012.

MELLO, C. A. B. de. **Prestação de Serviços Públicos e Administração Indireta**. São Paulo: Revista Tribunais, 1987.

MIRANDA, Henrique Savonitti. **Curso de direito administrativo**. 3.ed. Brasília: Senado Federal, 2005.

MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa**: Emenda Constitucional nº 19/98. 3. ed., São Paulo : Atlas, 1999.

NETTO, Gabriela Berneira; DAMINI, Nedir Rosane. O ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO. **Secretariado Executivo em Revista**, Passo Fundo, p.1-9, 1 jan. 2006.

OLIVEIRA, R. H. P. **Entidades Prestadoras de Serviços Públicos e responsabilidade Extracontratual**. São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho de Rezende. **Curso de direito administrativo**. Rio de Janeiro. Método. 2015.

ROCHA, Sérgio André. **Processo administrativo fiscal**: controle administrativo do lançamento tributário. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010

SANTOS, Clezio dos. **Introdução à gestão pública**, 1ª edição. Saraiva, 2005.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade Governamental**: um enfoque administrativo. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom learning, 2005.

SILVA, Jair Cândido da. **Lei n. 4.320/64 Comentada**. Brasília: Thesaurus, 2007.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

VIEIRA, Nivaldo Lourenço. **Administração pública: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

WALDO, D. **O Estudo da Administração Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1971.

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA ETAPA EXPLORATÓRIA/QUALITATIVA

### FORMULÁRIO DE PESQUISA- MUNICÍPIOS DE MORMAÇO

Esta pesquisa está sendo realizada para um Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. Estou realizando entrevistas com os usuários dos serviços públicos em todas as esferas, com o objetivo de identificar percepções dos mesmos quanto à qualidade da prestação do serviço público no município de Mormaço/RS. Asseguramos que as informações por você disponibilizadas serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos.

Orientador: Prof. Adm. Me. João Paulo Gardelin

Acadêmico: Pablo Machado Schroeder

1- Pra você, o que significa qualidade em um serviço público?


2- Que aspectos físicos você avalia ao chegar a uma repartição pública?


3- Que aspectos físicos você avalia ao receber um serviço público em sua residência?


4- Como deveria ser o atendimento na prestação de um serviço público?


5- Considerando o comportamento dos funcionários, descreva como deveria ser o comportamento ideal de um funcionário público?


6- Considerando o comportamento dos Secretários Municipais, na sua opinião, como deveria ser o comportamento dos mesmos?


7- Para você, o que torna um serviço público confiável?


8- Para você, o que faz que uma administração pública seja exemplo?


## APÊNDICE 2 - ETAPA QUANTITATIVA/DESCRITIVA

### PARTE 1- EXPECTATIVAS

#### UPF – Universidade de Passo Fundo

Pesquisa quanto as **EXPECTATIVAS** dos usuários dos serviços públicos, referente à qualidade da prestação do serviço público do Município de Mormaço/RS, o qual será utilizado para trabalho de conclusão de curso de Administração do acadêmico Pablo Machado Schroeder.

**Caro usuário, assinale seu grau de discordância ou concordância para cada uma das afirmativas abaixo, sendo:**

*[1] Discordo totalmente e [7] Concordo Totalmente*

		1	2	3	4	5	6	7
01	Repartições públicas devem ter espaço físico amplo e adequado							
02	Repartições públicas devem ter profissionais bem apresentados							
03	Os banheiros em repartições públicas devem ser limpos e organizados							
04	Repartições públicas devem ter ventilação e a climatização adequada							
05	O ambiente de uma repartição pública deve ser limpo e organizado							
06	As máquinas e equipamentos no setor público devem ser modernos e adequados							
07	A administração pública deve ter transparência no desempenho e nos atos de gestão							
08	Os funcionários públicos devem passar confiança no atendimento							
09	A administração pública deve possuir comprometimento na realização dos serviços							
10	A administração pública deve possuir preocupação com a resolução dos problemas da sociedade							
11	A administração pública deve respeitar a ordem de chegada das demandas e as filas							
12	O serviço público deve ser prestado com rapidez							
13	O serviço público deve ser prestado com eficiência							
14	Os funcionários públicos devem possuir dedicação no atendimento							
15	O atendimento público deve ser cordial e respeitoso							
16	Os funcionários públicos devem respeitar as diferenças sociais e raciais na hora do atendimento							



17	Os funcionários públicos estarão disponíveis na hora que o cidadão necessita								
18	A administração pública será imparcial e impessoal								
19	A administração pública deve zelar pela transparência, comprometimento e respeito ao cidadão								
20	A administração pública deve ser executada com responsabilidade e controle								
21	A administração pública deve atender os anseios da população e melhorar sua qualidade de vida								
22	Os funcionários públicos devem ser educados e atenciosos								
23	Os secretários público devem ser educados e atenciosos								
24	Os cargos de confiança devem ser educados e atenciosos								
25	Os funcionários devem ter responsabilidade e serem éticos na realização dos serviços								
26	Os secretários devem ter responsabilidade e serem éticos na realização dos serviços								
27	Os cargos de confiança devem ter responsabilidade e serem éticos na realização dos serviços								
28	Os funcionários públicos devem ser eficientes								
29	Os secretários devem ser eficientes								
30	Os cargos de confiança devem ser eficientes								
31	Os funcionários públicos devem ser capacitados ao cargo								
32	Os secretários devem ser capacitados ao cargo								
33	Os cargos de confiança devem ser capacitados ao cargo								
34	Os funcionários devem ter autonomia								
35	Os secretários devem ter autonomia								
36	Os cargos de confiança devem ter autonomia								
37	Os funcionários devem ser imparciais								
38	Os secretários devem ser imparciais								
39	Os cargos de confiança devem ser imparciais								

## APÊNDICE 3 - ETAPA QUANTITATIVA/DESCRITIVA

### PARTE 2- PERCEPÇÕES

UPF – Universidade de Passo Fundo

Pesquisa quanto a **PERCEPÇÃO** dos usuários dos serviços públicos, referente à qualidade da prestação do serviço público do Município de Mormaço/RS, o qual será utilizado para trabalho de conclusão de curso de Administração do acadêmico Pablo Machado Schroeder.

**Caro usuário, assinale seu grau de discordância ou concordância para cada uma das afirmativas abaixo, sendo:**

*[1] Discordo totalmente e [7] Concordo Totalmente*

		1	2	3	4	5	6	7
01	A prefeitura Municipal de Mormaço/RS possui espaço físico amplo e adequado							
02	A prefeitura Municipal de Mormaço/RS possui profissionais bem apresentados							
03	Os banheiros da prefeitura Municipal de Mormaço/RS são limpos e organizados							
04	A prefeitura Municipal de Mormaço/RS tem ventilação e climatização adequada							
05	O ambiente da prefeitura Municipal de Mormaço/RS é limpo e organizado							
06	As máquinas e equipamentos da prefeitura Municipal de Mormaço/RS são modernos e adequados							
07	A administração Municipal de Mormaço/RS é transparente no desempenho e nos atos de gestão							
08	Os funcionários públicos da prefeitura Municipal de Mormaço/RS passam confiança no atendimento							
09	A administração pública de Mormaço/RS possui comprometimento na realização dos serviços							
10	A administração pública de Mormaço/RS possui preocupação com a resolução dos problemas da sociedade							
11	A administração pública de Mormaço/RS respeitar a ordem de chegada das demandas e as filas							
12	O serviço público de Mormaço/RS é prestado com rapidez							
13	O serviço público de Mormaço/RS é prestado com eficiência							
14	Os funcionários públicos de Mormaço/RS são dedicados no atendimento							

15	O atendimento público de Mormaço/RS é cordial e respeitoso							
16	Os funcionários públicos de Mormaço/RS respeitam as diferenças sociais e raciais na hora do atendimento							
17	Os funcionários públicos de Mormaço/RS estão disponíveis na hora que o cidadão necessita							
18	A administração pública de Mormaço/RS é imparcial e impessoal							
19	A administração pública de Mormaço/RS zela pela transparência, comprometimento e respeito ao cidadão							
20	A administração pública de Mormaço/RS é executada com responsabilidade e controle							
21	A administração pública de Mormaço/RS atende os anseios da população e melhora sua qualidade de vida							
22	Os funcionários públicos de Mormaço/RS são educados e atenciosos							
23	Os secretários público de Mormaço/RS são educados e atenciosos							
24	Os cargos de confiança de Mormaço/RS são educados e atenciosos							
25	Os funcionários públicos de Mormaço/RS tem responsabilidade e são éticos na realização dos serviços							
26	Os secretários de Mormaço/RS tem responsabilidade e são éticos na realização dos serviços							
27	Os cargos de confiança de Mormaço/RS tem responsabilidade e são éticos na realização dos serviços							
28	Os funcionários públicos de Mormaço/RS devem são eficientes							
29	Os secretários de Mormaço/RS são eficientes							
30	Os cargos de confiança de Mormaço/RS são eficientes							
31	Os funcionários públicos de Mormaço/RS são capacitados ao cargo							
32	Os secretários de Mormaço/RS são capacitados ao cargo							
33	Os cargos de confiança de Mormaço/RS são capacitados ao cargo							
34	Os funcionários públicos de Mormaço/RS tem autonomia							
35	Os secretários de Mormaço/RS de autonomia							
36	Os cargos de confiança de Mormaço/RS tem autonomia							
37	Os funcionários públicos de Mormaço/RS são imparciais							
38	Os secretários de Mormaço/RS são imparciais							
39	Os cargos de confiança de Mormaço/RS são imparciais							