

A VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA PELOS USUÁRIOS EM RELAÇÃO A PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DOS AGENTES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Daniele de Oliveira Freitas¹

Leoni Pentiado Godoy²

Roger da Silva Wegner³

Taís Pentiado Godoy⁴

Luiz Carlos de Campos Santa'Anna⁵

RESUMO: A administração pública tornou-se um tema de discussões, ao longo dos anos, e a preocupação cresce em relação ao bom atendimento dos clientes pelas organizações públicas. Logo, refletir sobre a administração pública é importante, principalmente, tratando-se dos serviços que visam o atendimento ao público. O presente artigo apresenta um estudo realizado em uma Organização Pública Federal com o objetivo de verificar, junto aos seus usuários, a percepção da qualidade sobre a prestação dos serviços. Diante da relevância desta temática e do aprimoramento dos indicadores de desempenho em “Excelência do Atendimento”, expressos por meio da ferramenta *Balanced Scorecard*. Já desenvolvida pela organização, busca-se auxiliar a continuidade da adequação e melhoria das estratégias de atendimento permitindo progressivo alinhamento ao desenvolvimento de uma gestão da qualidade em serviços. A pesquisa é um estudo de caso e o levantamento dos dados se deu por meio de questionário. Os embasamentos teóricos ocorreram a partir de autores que pesquisam sobre as temáticas: Gestão Pública, Gestão Estratégica, Desempenho Organizacional e Qualidade em Serviço. Quanto aos resultados sobre a percepção da qualidade do atendimento prestado pela organização, de maneira geral, os usuários consideraram satisfatória a prestação dos serviços, segundo uma escala “*Likert*” de pontuação da qualidade em serviços. Com isso, buscou-se com esta pesquisa dar suporte para a organização aprimorar suas estratégias de desempenho.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Brasil. E-mail: danyf4@gmail.com.

² Professora Titular, Doutora no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Brasil. E-mail: leoni_godoy@yahoo.com.br.

³ Mestrando em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Brasil. E-mail: Wegner_roger@yahoo.com.br.

⁴ Mestre em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Brasil. E-mail: taispentiado@yahoo.com.br.

⁵ Mestre em Engenharia da Produção, professor substituto na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Brasil. E-mail: Csan@santanamais.com.br.

Contribui também com o desenvolvimento acadêmico servindo como exemplo a ser seguido por outras organizações públicas na questão de “Excelência do Atendimento”.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão Estratégica. Desempenho. Qualidade em Serviço.

1 INTRODUÇÃO

A saúde, a educação, o transporte, a segurança constituem-se elementos fundamentais ao desenvolvimento local, regional e nacional em nosso país. São, ao mesmo tempo, direitos do cidadão na execução de seu direito de ir e vir e no exercício da cidadania para Freitas (2005), “qualidade em serviços”, apesar de ser muito discutido entre pesquisadores, ainda se constitui em objeto de discussão e questionamento entre gerentes e administradores. Diversas pesquisas têm oferecido ampla discussão sobre os fatores que influenciam a qualidade de serviços.

A percepção pelos usuários dessa qualidade mostra que o conhecimento destes fatores se faz necessário, pois, serviços distintos podem apresentar fatores avaliativos diferentes, pela avaliação dos usuários (ARAÚJO, 2009). A abordagem do tema Administração Pública, e especificamente o serviço público prestado à comunidade, vigora no senso comum que, tal serviço é ineficiente, de má qualidade, burocrático demais e, entre outros. Termos como excelência de atendimento e qualidade nos serviços prestados foram, historicamente, mais atrelados a métodos organizacionais da iniciativa privada, restando por fim, ao serviço público a descrição de lentidão e mau atendimento.

A probabilidade que duas ou mais pessoas tenham a mesma expectativa sobre a qualidade de um determinado serviço público é remota. Os atributos que decidem a qualidade são totalmente diferenciados entre os seres humanos. Uma pessoa volta-se para o atendimento, a cordialidade do atendente, mas a outra analisa atributos voltados principalmente para a competência de uso do serviço, enquanto outro pode olhar sobre a forma de conformação de como o serviço é prestado.

Portanto identificar as percepções sobre as dimensões da qualidade em serviço, como componentes da entrega do serviço é algo que deve ser continuamente mensurado em operações de serviços. Todavia, segundo o que apontam as pesquisas, ainda assim, a avaliação que o brasileiro faz dos serviços públicos é tema pouco explorado em estudos acadêmicos no Brasil. Neste sentido, atentando-se para a percepção dos clientes a cerca da qualidade dos serviços prestados por uma organização pública, apresenta-se o presente estudo, abordando como objetivo principal a verificação da qualidade percebida pelos usuários sobre a prestação

dos serviços, como um suporte a gestão estratégica desta organização. Ademais, será apresentado no decorrer do artigo, um referencial teórico acerca da área pesquisada, fornecendo suporte para o desenvolvimento dos resultados obtidos dentro da organização.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo esta seção inicial dedicada à apresentação do contexto do trabalho e define o objetivo da pesquisa. A seção 2 aborda a revisão da literatura, sobre o tema Gestão Pública, Gestão Estratégica, Desempenho organizacional e Gestão da qualidade em serviço. A seção 3 descreve a metodologia utilizada neste estudo de caso em uma empresa pública federal. A seção 4 discute a análise e discussão dos resultados obtidos no estudo, e finalizando a seção 5 apresentando as conclusões do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão pública

As origens do conceito de serviços públicos podem ser rastreadas para a Iniciativa de Gestão Estratégica (IGE), que foi introduzido em 1994 com o objetivo de modernizar o setor de serviços públicos. Os objetivos de IGE foi para garantir as organizações públicas e privadas apresentarem traços bastante distintos entre si. A organização pública é quase sempre vista como uma extensão do Estado ou Federação no Brasil. O Estado tem em sua estrutura um Governo de foco político e serviços públicos como atividades administrativas (TAVARES, 2008). Enquanto os serviços federais estão ligados a presidência da república brasileira. Entretanto, a prestação dos serviços públicos está, em grande parte, limitada pela dependência aos recursos do poder político e das decisões deste.

Conforme Kettl (1998), as tendências favoráveis à gestão pública “testadas no mercado” baseiam-se também na possibilidade de avaliar o desempenho do aparelho de Estado. Para o autor os serviços ao consumidor dependem do que se possa oferecer informação suficiente para que os cidadãos consumidores façam escolhas inteligentes. Assim que a avaliação de desempenho é fundamental para as reformas publicas atingirem a excelência dos serviços.

As organizações privadas podem ter múltiplos objetivos, mas os objetivos econômicos e financeiros prevalecem sobre os objetivos sociais. Ou seja, embora atuem em áreas de interesse social, ainda assim, prevalece o lucro como medida maior de desempenho. Além disso, a empresa privada demonstra, de forma mais explícita, sua preocupação com o retorno sobre os investimentos que realiza, com a produtividade e a aptidão profissional (TAVARES, 2008, p. 398).

A Figura 1 mostra um comparativo entre as características de cada uma das organizações: organizações públicas versus privadas.

Figura 1 – Diferenças entre organizações públicas e privadas usualmente percebidas

Organização Pública	Organização Privada
<ul style="list-style-type: none"> - Vista como uma extensão das funções do Estado; - Influência da multiplicidade de proprietários; - Predominância de objetivos de natureza social; - Dependência pública na geração e obtenção de recursos; - Despreocupação com o retorno sobre o investimento, a produtividade e a aptidão profissional; - Processos decisórios complexos, lentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vista como ação da iniciativa privada; - Influência restrita de proprietários; - Predominância de objetivos de natureza econômica; - Dependência de mecanismos de mercado (capital, financeiro, de terceiros e de consumo) na geração e obtenção de recursos; - Investimento baseado em retorno sobre o investimento e preocupação com a produtividade e aptidão profissional; - Processos decisórios simplificados, rápidos.

Fonte: Tavares, 2008, p. 399

Paralelamente a esse contexto, conforme Pereira e Spink (2005) tem-se o cenário global que traz novos desafios às sociedades e aos Estados. Os efeitos da globalização, das tecnologias e da competitividade global também atingem as organizações públicas (PALUDO, 2010).

Além disso, a sociedade está passando por transformações sociais e econômicas, em que o cidadão tem cada vez mais consciência da mudança: buscam a excelência, exigem mais transparência e são mais participativos (CARNEIRO, 2010). Cada vez mais, a população tem cobrado uma postura ética e transparente dos negócios públicos (CAMPOS, PAIVA e GOMES, 2013). Como consequência destes fenômenos, torna-se importante a adequação dos Estados para que possam fazer frente a esses desafios.

Diante disso, o termo gestão vem sendo difundido, entre as organizações públicas e privadas. Tem sido adotado pelo setor público brasileiro para caracterizar o trabalho de gerenciar, com a intenção de assegurar que se contemple à dimensão administrativa, cuidar do desempenho presente e seu aperfeiçoamento, bem como à dimensão empreendedora do trabalho do gestor, a busca de melhores resultados (CAULLIRAUX; YUKI, 2004).

Diante do exposto, o mesmo autor ainda acrescenta que um dos motivos do uso de termos mais utilizados na administração privada em organizações públicas seria provocar mudança de comportamento nestas organizações. Dessa forma, possibilitando a realização de

mudanças nos processos, pela busca de maior eficiência no atendimento, desburocratização de procedimentos, inovação nos serviços, dentre outros motivos.

Veloso (2011) apresenta orientações sobre como compor um cenário para uma nova Administração Pública. Dentre essas orientações tem-se a implantação de estruturas enxutas e descentralizadas; aumento de parcerias com organizações do setor privado e da sociedade civil; maior atenção à gestão organizacional e às habilidades gerenciais dos servidores públicos; mudança no foco de gestão, de processo para resultados e ampliação do uso de medições e quantificações no que diz respeito, em especial, à *performance*.

2.2 Gestão estratégica

A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico, “documento que expressa as decisões, as ações e as operações definidas no nível estratégico de um processo de gestão” e sua implementação, avaliação, controle, gerenciamento e responsabilidade, visando assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais (TAVARES, 2008).

Nesse sentido, Oliveira (2012), complementa que o planejamento estratégico é um processo administrativo sistemático, e não isolado, que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. Ele influencia diretamente na qualidade do processo decisório nas empresas, pois tende a reduzir incertezas e possibilita um aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas, a otimização da interação com os fatores externos, não controláveis, e a atuação de forma inovadora e diferenciada pela organização que o implanta.

2.3 Desempenho organizacional

A mensuração do desempenho organizacional pode exercer forte influência sobre o comportamento dos gestores e empregados (TAVARES, 2008). Além disso, os sistemas de mensuração de desempenho vinculam o planejamento estratégico às operações diárias, possibilitam a interligação dos gerentes de todos os níveis e os encoraja a investir em um conjunto mais balanceado de medidas (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Segundo Johnston e Clark (2002), o modelo mais conhecido, que encoraja o uso de um composto de medidas de padrão de desempenho, é o *Balanced Scorecard*. Segundo Tavares (2008), este modelo é uma contribuição inovadora em relação a mensuração do desempenho organizacional, pois interliga o desempenho financeiro a outras três perspectivas de

desempenho: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Além disso, sua mensuração tem obtido popularidade crescente entre as organizações.

As medidas de desempenho baseadas no cliente, ou seja, dados externos são importantes por permitir aos gerentes de operações o conhecimento da efetividade de suas ações, embora, em alguns casos, essas medidas não façam parte das medidas que os gestores utilizam para avaliar os seus processos. Então, tem-se a seguinte questão: “examinando o conjunto de medidas usado para uma operação, os clientes mediriam seu desempenho do mesmo modo?” (JOHNSTON; CLARK, 2002, p. 384). Esse questionamento também leva ao objetivo desta pesquisa, de verificar a percepção da qualidade em serviços por meio de dimensões da qualidade em serviços e seu reflexo sobre o *Balanced Scorecard*, ferramenta já adotada para a mensuração do desempenho organizacional desta organização.

Os gestores buscam formas de medir e avaliar a eficiência, a eficácia, a efetividade, a produtividade, a inovação, a lucratividades, dentre outras características, e essas medidas podem ser representadas em painéis de desempenho organizacional. Por isso, segundo Nascimento et al. (2011), várias pesquisas voltam-se ao estudo de aspectos relacionados à avaliação do desempenho organizacional, como os indicadores de desempenho.

2.4 Gestão da qualidade em serviço

A análise da percepção da qualidade, quanto aos serviços prestados, aponta-se para a adequação de um serviço quanto às necessidades de uso (utilidade), bem como a satisfação às expectativas e exigências do usuário/cliente. Para isso, a qualidade nada mais é do que a satisfação. A gestão da qualidade seria então a gestão da satisfação, enquanto o controle da qualidade seria o controle da satisfação do consumidor e o produto que tem qualidade satisfaz às necessidades do cliente/consumidor (NOGUEIRA, 2008).

Para Costa et al. (2013) um aspecto importante no projeto de serviço é o treinamento das pessoas que irão prestar o serviço. Principalmente em serviços de alto contato, a relação e interação entre cliente e provedor são importantes para atender aos desejos dos clientes e deixá-los satisfeitos.

Os autores Parasuraman; Zeithalm ; Berry (1988) conceituam a qualidade de serviço da maneira mais comum que é a comparação dos consumidores entre suas expectativas e percepções do serviço recebido.

Nesta concepção, Nogueira (2008) afirma que uma organização prestadora de serviços obtém a avaliação de desempenho dos serviços prestados como uma forma de obter *feedback*

e com isso dar suporte a gestão organizacional, para a melhoria contínua do conjunto de atividades, que ligadas entre si, os processos, produzem uma saída de valor para o cliente.

Nesse sentido, o produto da prestação dos serviços é o que pesa na avaliação de desempenho, das transações entre prestador e cliente/usuário. Ou seja, a satisfação do cliente tem mais influência do que a mensuração da qualidade baseada na diferença entre as expectativas e o desempenho percebido (NOGUEIRA, 2008).

Contudo, em alguns casos, podem-se utilizar ferramentas que dão suporte e ajudam a mensurar o desempenho dos serviços das organizações públicas, que se dá por meio da percepção da qualidade dos serviços prestados, pelos seus usuários. Como exemplo, cita-se o modelo SERVPERF, criado por Cronin e Taylor, em 1992. Este modelo considera a qualidade como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e não uma medida baseada na diferença entre expectativa e desempenho do serviço (NOGUEIRA, 2008, p. 163).

De acordo com os autores, Lehtinen e Lehtinen, (1982), Gronroos (1984), Berry, Zeithaml e Parasuraman (1985), Parasuraman Zeithalm e Berry (1988), qualidade é um conceito multidimensional, tendo sido desenvolvido diversos tipos de dimensões da qualidade, como as divisões propostas. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propuseram um modelo conceitual de qualidade em serviço que incluía uma lista de dez determinantes ou dimensões da qualidade em serviço. Em um passo seguinte de seus estudos, Berry, Zeithaml e Parasuraman (1985) reduziram para cinco a lista de dimensões de qualidade em serviço: tangíveis, confiabilidade, agilidade, garantia e empatia, as quais foram utilizadas como base para seu instrumento de medida da qualidade em serviço, (PARASURAMAN, ZEITHAML; BERRY, 1988; ZEITHAML, PARASURAMAN; BERRY, 1990; GHOBADIAN; SPELLER; JONES, 1994; STEFANO et al., 2007).

Na Figura 2, seguem os conceitos relacionados a cada dimensão da qualidade.

Figura 2 – Dimensões da qualidade em serviços

Dimensões da qualidade em serviços	
Aspectos Tangíveis	E a aparência das instalações, dos equipamentos, do pessoal envolvido e material de comunicação.
Empatia	E a atenção pessoal e cuidado dispensado ao cliente.
Garantia	E o conhecimento e cortesia dos funcionários e a sua habilidade em demonstrar confiança.
Presteza	E a disposição em auxiliar os clientes prontamente e fornecer o serviço com atenção.
Confiabilidade	E a capacidade de executar os serviços com confiança e exatidão.

Fonte: adaptado de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985)

Para este estudo as dimensões estão dispostas como construtos de pesquisa, formados, cada um, por afirmativas que apresentam certo grau de consistência interna e, por isso, procuram explicar o que definem cada dimensão e como os usuários percebem os serviços desta organização diante destes aspectos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste estudo consiste, inicialmente, em pesquisa do tipo bibliográfica, elaborada com base em material já publicado. Assim, segundo Gil (2010), a pesquisa é classificada por Estudo de Caso, que consiste em um estudo profundo e exaustivo do objeto de pesquisa, de modo que permita o seu detalhado conhecimento.

Quanto à finalidade, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada e exploratória descritiva, onde, a pesquisa aplicada é voltada para “aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação em uma situação específica (GIL, 2010, p. 27)”, enquanto a pesquisa exploratória pode ser utilizada para desenvolver uma melhor compreensão sobre o problema de pesquisa (HAIR Jr. et al., 2005).

No que tange a natureza da presente pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010), tendo em vista a obtenção de respostas ao objetivo de investigar a percepção dos usuários sobre o desempenho na prestação dos serviços, será utilizada a abordagem quantitativa descritiva. A qual consiste em investigações cuja finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos ou a avaliação de programas, que utiliza métodos formais caracterizados pela precisão e controle estatístico.

3.1 Método de amostragem

Tendo em vista a variedade de serviços oferecidos e a amplitude da população, neste estudo, optou-se por realizar a coleta de dados por meio de uma amostragem não probabilística, por conveniência. Segundo Malhotra (2011), a amostragem por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes e com frequência os entrevistados estão no lugar exato no momento certo. A amostra por conveniência da qual se pode coletar os dados, num período de cinco dias, foi composta de 146 respondentes, que utilizaram os serviços.

3.2 Método de coleta e análise dos dados

Para a coleta de dados, inicialmente foi aplicado um questionário, em que foram coletados os dados sobre o perfil dos clientes. Em seguida foi aplicada a escala de percepção da qualidade em serviços. A escala compõe-se de afirmativas estruturadas em escala Likert de pontuação que varia de 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo), 3 (Indiferente), 4 (Concordo) até 5 (Concordo Totalmente), e os respondentes especificam seu nível de concordância a uma afirmação. As afirmativas de cada escala foram divididas entre os constructos, denominadas as dimensões da qualidade em serviço, do modelo SERVPERF.

Na Figura 3, são apresentadas as afirmativas que formam cada construto, ou seja, as dimensões da qualidade em serviço e que foram avaliadas segundo a escala de percepção mencionada. A partir da definição do questionário de pesquisa, os dados foram coletados e posteriormente analisados.

Figura 3 – Itens que compuseram o questionário da pesquisa por meio das dimensões da qualidade em serviço

Afirmativas
Aspectos tangíveis
1. As instalações físicas da Agência são visivelmente agradáveis (limpeza, tamanho e conforto).
2. Utilizei a <i>Internet</i> ou telefone para informações e agendamentos e eles foram canais de atendimento suficientes para o atendimento do serviço que buscava.
3. Materiais de comunicação do serviço (formulários impressos) são de fácil compreensão.
4. O sistema utilizado pelos servidores para realização do atendimento, presencialmente, estava funcionando adequadamente.
5. O serviço da central de atendimento 135 é de fácil compreensão.
Confiabilidade
6. Quando procuro a agência tenho confiança que o problema será resolvido.
Presteza
7. O servidor atendeu prontamente o usuário.
8. O tempo de atendimento pelo servidor foi satisfatório.
Garantia
9. Observou-se conhecimento técnico adequado pelo servidor na hora do atendimento.
Empatia
10. Fui tratado de maneira atenciosa pelo servidor.
11. O servidor compreende as minhas dificuldades.
12. Confio na informação prestada pelo servidor.
13. Servidor é cortês e educado.

Fonte: Adaptado de Fitzsimmon (2005, p. 151-152)

O tratamento e análise dos dados primários foram realizados por meio dos programas estatísticos SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 18.0 e SAS (*Statistical Analysis System*) versão 9.1. Por meio destes *softwares*, foi realizada análise estatística descritiva.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 O contexto da organização em estudo

A presente organização pública é uma Autarquia Federal com sede em Brasília (DF), porém, o presente estudo realizou-se em uma agência da região central do estado do Rio Grande do Sul, disponibilizando de uma estrutura de atendimento ao público, possuindo as seguintes funções: habilitação, concessão ou manutenção de benefícios, realização de exames médico periciais, atendimento aos submetidos à reabilitação profissional, dentre outras.

Com a finalidade de atingir seus objetivos estratégicos, ou seja, ações como a ampliação de cobertura, melhoria da qualidade do atendimento e a sustentabilidade de seu tipo de serviço, fez-se necessário a mudança de um modelo burocrático para um modelo gerencial, conforme já em andamento na agência em foco.

Essas mudanças podem ser evidenciadas por meio da ampliação do quadro de servidores; ampliação do número de agências e disponibilidade de Cursos de Ensino a Distância (EAD) para aperfeiçoamento dos servidores. Aliás, a adoção de novas tecnologias, para agilizar o atendimento, como os canais remotos de atendimento (serviços disponibilizados pela internet e o atendimento telefônico) resultaram na diminuição das filas nas portas das agências.

Além disso, por meio da adoção de uma Gestão Estratégica e, especificamente, de um Planejamento Estratégico de longo prazo foi quando começou a ser trilhado o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de seu desempenho organizacional.

4.2 O planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard*

O planejamento estratégico desta organização pública pesquisada está consolidado, graficamente, em seu mapa estratégico, sendo que, conforme verificado, dentre os diversos modelos de gestão presentes foi a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)* a escolhida como uma ferramenta de apoio à efetiva implantação de um processo de *gestão* estratégica. A metodologia do BSC já estava sendo implementada pela organização pública sob o controle

do Estado, quando da realização desta pesquisa. Além disso, ele apresenta formato, cores e conceitos definidos.

A escolha do BSC por esta organização está atrelada à mudança da gestão burocrática para gerencial e ao desenvolvimento de uma gestão voltada para o aperfeiçoamento do desempenho organizacional. Pois o BSC (FERNANDES; BERTON, 2005), é uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho e essas medidas, representam, por meio de indicadores, as informações aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Anualmente, esta organização materializa e estrutura o planejamento estratégico na forma de planos de ação, que direcionam e alinham os esforços para o alcance dos objetivos da instituição por meio de ações descentralizadas. Os planos de ação são apresentados por meio de um sistema informatizado, representado no mapa estratégico e no painel de desempenho e que engloba a ferramenta do *Balanced Scorecard*. Este disponibiliza de todas as informações necessárias ao gerenciamento e à avaliação das ações planejadas em todas as unidades de gestão. Em resumo, percebeu-se que esta organização tem adotado uma gestão estratégica bem estruturada, com o auxílio da ferramenta já consolidada como iniciativa da Administração Pública do Estado, o *BSC*.

4.3 Os indicadores de desempenho em “excelência do atendimento”

No mapa estratégico e no painel de desempenho desta organização, que representa a ferramenta do *Balanced Scorecard*, são apresentados os indicadores que sinalizam como um determinado processo está se desenvolvendo. E cada direcionador estratégico, como é denominado pela organização, está ligado a este painel de desempenho e, assim, pode ser obtido o reflexo do andamento e da produtividade de cada estratégia de gestão adotada.

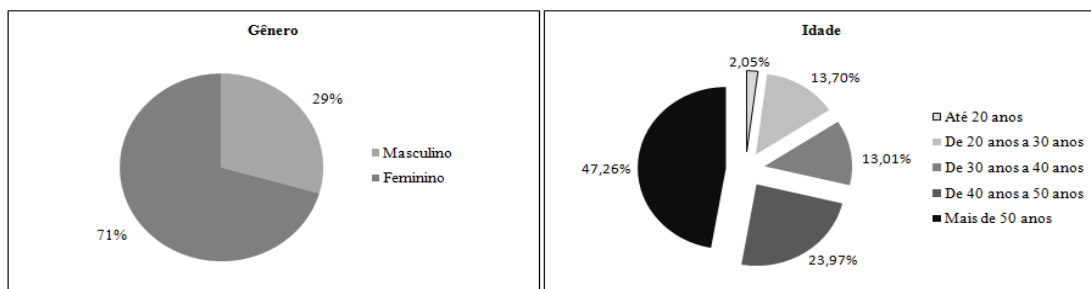
Para a presente pesquisa, o foco foi dado ao direcionador estratégico “Excelência do Atendimento” que faz parte da perspectiva dos processos internos, no mapa estratégico. Os seus indicadores, que mais têm relação com a análise dos resultados do presente estudo, e que apontam para a reflexão com os resultados da pesquisa, de percepção da qualidade em serviços, foram os indicadores que medem a agilidade na prestação dos serviços: índice de resolutividade, tempo médio de concessão e tempo médio de espera do atendimento agendado. Esses índices medem o desempenho dos serviços prestados, principalmente, quanto à dimensão tempo (agilidade, presteza).

Diante disso, considerando que medir a qualidade dos serviços torna-se um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis, também, para este estudo, outras dimensões da qualidade são pesquisadas. Segundo o modelo SERVPERF, ao nível de percepção dos usuários/clientes, a avaliação da qualidade dos serviços, foi avaliada com relação a confiabilidade, presteza, prontidão, agilidade, garantia, empatia e aspectos tangíveis.

4.4 A percepção dos clientes acerca da qualidade dos serviços prestados

O perfil demográfico dos respondentes foi definido quanto ao sexo, faixa etária, grau de instrução e vínculo com a Instituição. A maior parte dos respondentes, conforme Figura 4, foi do sexo feminino (70,55%) e quanto à faixa etária, a maioria dos respondentes (47,26%) possuía mais de 50 anos.

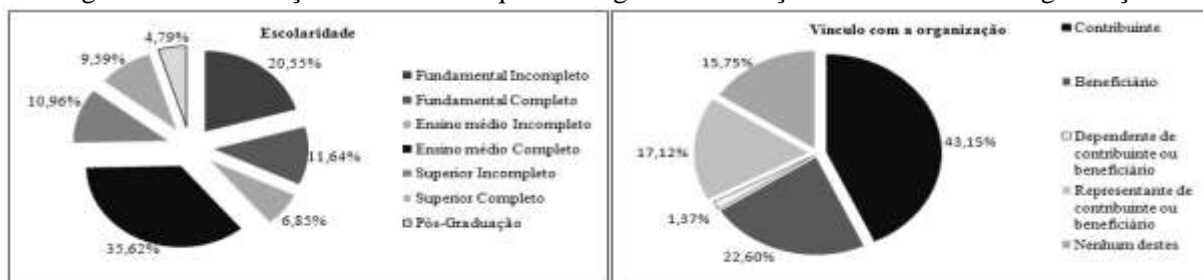
Figura 4 – Distribuição dos usuários quanto ao sexo e faixa etária



Fonte: dados da pesquisa (2013)

Conforme Figura 5, quanto ao grau de instrução, (35,62%) dos entrevistados possuíam ensino médio completo e quanto ao vínculo com a instituição, dos respondentes, (43,15%) são contribuintes à organização.

Figura 5 – Distribuição dos usuários quanto ao grau de instrução e vínculo com a organização



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na Figura 6, é apresentado o resultado da análise estatística descritiva de frequência, quanto à percepção geral dos usuários, sobre a qualidade na prestação dos serviços, baseada nas dimensões da qualidade em serviço da escala SERVPERF.

Verificou-se, de maneira geral, que as percepções dos usuários sobre a qualidade da prestação dos serviços são bastante satisfatórias, considerando os níveis percentuais de cada dimensão avaliada.

Figura 6 – Análise estatística das percepções sobre qualidade em serviços pelos usuários

Escala <i>likert</i> de pontuação				
Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5
Afirmativas				
Aspectos tangíveis			Moda (%)	Classificação
1. As instalações físicas da Agência são visivelmente agradáveis (limpeza, tamanho e conforto).			4 (54,79)	Concordo
2. Utilizei a <i>internet</i> ou telefone para informações e agendamentos e eles foram canais de atendimento suficientes para o atendimento do serviço que buscava.			3 (45,89)	Indiferente
3. Materiais de comunicação do serviço (formulários impressos) são de fácil compreensão.			4 (47,95)	Concordo
4. O sistema utilizado pelos servidores para realização do atendimento, presencialmente, estava funcionando adequadamente.			4 (48,63)	Concordo
5. O serviço da central de atendimento 135 é de fácil compreensão.			3 (52,74)	Indiferente
Confiabilidade				
6. Quando procuro a agência tenho confiança que o problema será resolvido.			4 (49,32)	Concordo
Presteza				
7. O servidor atendeu prontamente o usuário.			5 (56,16)	Concordo Totalmente
8. O tempo de atendimento pelo servidor foi satisfatório.			5 (52,74)	Concordo Totalmente
Garantia				
9. Observou-se conhecimento técnico adequado pelo servidor na hora do atendimento.			5 (47,26)	Concordo Totalmente
Empatia				
10. Fui tratado de maneira atenciosa pelo servidor.			5 (63,01)	Concordo Totalmente
11. O servidor compreende as minhas dificuldades.			5 (52,05)	Concordo Totalmente
12. Confio na informação prestada pelo servidor.			5 (49,32)	Concordo Totalmente
13. Servidor é cortês e educado.			5 (60,27)	Concordo Totalmente

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Partindo de uma análise aprofundada dos dados apresentados, em relação à dimensão aspectos tangíveis, as afirmativas 1, 3 e 4, apresentaram como valor mais frequente de resposta, a moda, o nível 4 (concordo) da escala *likert* de percepção. Ou seja, os usuários concordam que as instalações físicas da agência são visivelmente agradáveis. Além disso, os formulários impressos disponibilizados após a prestação dos serviços são considerados de fácil compreensão e, de maneira geral, o sistema utilizado pelo servidor para a prestação dos serviços estava funcionando adequadamente.

Quanto às afirmativas 2 e 5, ainda com relação aos aspectos tangíveis, apresentam como valor mais frequente de resposta, o nível 3, ou seja, indiferença de percepção. Os usuários possuem uma percepção indiferente quanto ao canal telefônico de atendimento ter sido suficiente para resolver os problemas que buscavam. Já a percepção sobre a afirmativa 5 é que

nem sempre o que eles buscavam com o atendimento era resolvido por completo em uma ligação telefônica. Para muitos usuários a ligação apresentava ruídos, o que dificultava a comunicação e a resolução do serviço solicitado.

Com relação à dimensão confiabilidade, a afirmativa 6 buscou identificar a percepção dos usuários a respeito da confiança que possuem na resolução do problema ao procurarem pelos serviços da organização. De maneira geral, a percepção foi de nível 4, ou seja, os usuários concordam que o problema será resolvido com confiança e exatidão.

Na dimensão presteza, a percepção dos usuários, nas afirmativas 7 e 8 foi de nível 5, ou seja, de concordância total, respectivamente, quanto ao servidor ter atendido prontamente o usuário e o tempo de atendimento pelo servidor ter sido satisfatório.

Quanto à dimensão garantia, a afirmativa 9 buscou identificar a percepção dos usuários, se quando eles foram atendidos, eles observaram conhecimento técnico adequado pelo servidor. De maneira geral, os usuários concordam totalmente com esta afirmação.

Por fim, a dimensão empatia apresentou os níveis mais altos de concordância, apresentando concordância total, quanto à percepção de ser tratado de maneira atenciosa pelo servidor, o servidor consegue entender as dificuldades encontradas pelos usuários, eles são corteses e educados e, por isso, estes confiam na informação prestada pelo servidor.

Com tudo, percebeu-se que os usuários consideram os serviços com nível de qualidade satisfatório, onde em uma escala de 1 a 5 de concordância/percepção, as maiores frequências estiveram entre 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente). Como pode ser visto nas afirmativas relacionadas à dimensão presteza, no tempo de atendimento e o tempo esperado pelo atendimento está sendo, menos demorado, e na dimensão garantia, percebe-se de maneira geral que os servidores apresentam conhecimento técnico adequado e empatia, por que o atendimento do servidor proporciona satisfação ao usuário.

5 CONCLUSÕES

As organizações públicas possuem características que podem justificar a sua dificuldade em enfrentar facilmente mudanças, mesmo assim, para um melhor funcionamento, as mesmas necessitam de reestruturação estratégica e da adoção de técnicas de gestão necessárias à sua capacitação ao manejo das complexas demandas organizacionais e ambientais.

Certas características da administração pública em relação à gestão privada devem ser ressaltadas para ajustar a aplicação ao setor público de conceitos de Gestão, pois, este busca prestar serviços à sociedade voltados ao bem-estar comum, enquanto o setor privado busca

basicamente o lucro. Nesse sentido, para uma organização prestadora de serviços é essencial à avaliação de desempenho dos serviços prestados como uma forma de obter *feedback*. Todavia, medir a qualidade dos serviços torna-se um desafio, pois a satisfação de cada cliente é determinada por fatores intangíveis, como, por exemplo: confiabilidade, presteza, garantia, empatia e aspectos tangíveis.

A partir dos resultados obtidos, pode-se concluir que, a adoção de um planejamento estratégico em um órgão público, mais especificamente pela ferramenta *balanced scorecard*, tem apresentado resultados positivos, beneficiando tanto a organização quanto os seus usuários em geral. Além disso, verificou-se que outros aspectos da excelência do atendimento, ou seja, outras dimensões da qualidade em serviço, não são contemplados, como forma de análise, no *BSC*, no painel de desempenho estratégico, desta organização, dando ênfase somente, a indicadores relacionados ao tempo de atendimento, sendo necessário utilizar outras ferramentas gerenciais para buscar a avaliação e o auxílio a metodologia *BSC*, tradicionalmente, utilizada.

De maneira geral, os usuários percebem a prestação dos serviços com o nível de qualidade satisfatório. No entanto, informações relevantes não puderam ser analisadas de maneira mais criteriosa em função da falta de respostas dos usuários. Pois, sendo instigados a responder houve uma falta de comprometimento por parte dos respondentes.

Por fim, este estudo, pode dar suporte e subsídios ao aprimoramento dos processos de trabalho, pois foram obtidas novas informações relevantes sobre a percepção de qualidade em serviços, no contexto desta organização. E sugerir que, futuramente, novos indicadores sejam criados e sistematizados para aprimorar a gestão estratégica e da qualidade na prestação dos serviços desta organização pública.

Portanto, esta pesquisa apresentou uma abordagem da percepção da qualidade em serviços públicos possibilitando a identificação de variáveis com medidas aceitáveis. Esta pesquisa terá continuidade, pois não está concluída, no entanto será organizado um relatório para apresentar a organização que pretende melhor a qualidade dos serviços conforme os resultados, onde será feito um acompanhamento.

VERIFICATION OF PERCEIVED QUALITY BY USERS IN CONNECTION WITH THE SERVICES OF PUBLIC SERVANTS: A CASE STUDY IN A PUBLIC ORGANIZATION FEDERAL

ABSTRACT: Public administration has become a topic of discussion over the years, and the growing concern in relation to good customer service by public organizations. So reflect on the public administration is important, especially in the case of services aimed at serving the public. This article presents a study on a Federal Public Organization with the aim of, among its customers, verify the perceived quality of the services. Given the importance of this issue and the improvement of performance indicators in “Excellence in Service”, expressed through the balanced scorecard tool, as developed by the organization, we seek to assist the continued adequacy and improving service strategies allowing progressive alignment development of a quality management services. The research is a case study and the survey data was collected through questionnaire. The theoretical substantiation occurred from authors who research on issues: Public Management, Strategic Service Quality Management, and Organizational Performance. As for the results on the perception of quality of care provided by the organization, in general, users found satisfactory service delivery, using a scale "Likert" score of service quality. Thus, we sought to support this research for the organization improve its performance strategies. Also contributes to the academic development serving as an example to be followed by other public organizations on the issue of “Excellence in Service”.

Keywords: Public Management. Strategic Management. Performance. Service quality.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C.R. **Ascensão do gerencialismo em uma empresa pública federal.** Monografia (Especialização em Orçamento e Finanças): Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. Quality Counts in Services, Too. **Business Horizons**, v. 28, n. 3, pp. 44-52, 1985.

CAMPOS, R.; PAIVA, D.; GOMES, S. Gestão da informação pública: um estudo sobre o Portal Transparência Goiás. **Soc. estado.[online]**, v. 28, n.2, pp. 393-417, 2013.

CARNEIRO, M. F. S. **Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública.** Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CAULLIRAUX, H.; YUKI, M. **Gestão Pública e reforma administrativa: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis.** Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

COSTA et al. Avaliação da qualidade da infraestrutura e serviços em aeroportos do estado de São Paulo, Brasil. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, SC, Brasil, v. 5, n. 9, pp. 89-112, 2013.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora á avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

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

FREITAS, A.L.P. A qualidade de serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção Online**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2005.

GHOBIADIAN, A.; SPELLER, S.; JONES, M. Service quality; concepts and models. **Internacional Journal of Quality & Reliability Management**, v. 11, n. 9, p. 43-66, 1994.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas, 2010.

HAIR, J.F.; BABIN, B.; MONEY, A. A. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KETTL, D.F. **A revolução global: a reforma da administração do setor público**. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, S. et al. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, São Paulo, v.46, n.4, pp. 373-391, out./nov./dez., 2011.

NOGUEIRA, J. F. (Organizador) et. al. **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALUDO, A. V. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, USA, v. 49, n. 4, pp. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual - a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, pp. 12-40, 1988.

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

STEFANO, N.; et al. Utilização das dimensões da qualidade e escala Likert para medir a satisfação dos clientes de uma empresa prestadora de serviços. In: ENCONTRO NACIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, **Anais,...**, Foz do Iguaçu, 2007.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VELOSO, P. H. P. **Qualidade de software percebida pelos usuários do sistema SIAFI: um estudo de caso em um Instituto Federal em Minas Gerais**. Universidade FUMEC – Faculdade de ciências empresariais. Dissertação (mestrado em administração), 2011.

Originais recebidos em: 09/09/2014

Aceito para publicação em: 06/12/2014