



**UNILAB**

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL  
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ELIANDSON DE ALMEIDA SANTOS**

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANTÔNIO DE JESUS-BA  
SEGUNDO OS PRINCÍPIOS DO MODELO SERVQUAL**

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2020**

**ELIANDSON DE ALMEIDA SANTOS**

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANTÔNIO DE JESUS-BA  
SEGUNDO OS PRINCÍPIOS DO MODELO SERVQUAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito à obtenção do título de Graduado em Administração Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque.

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2020**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da Unilab  
Catalogação de Publicação na Fonte

S234q

Santos, Eliandson de Almeida.

A qualidade do atendimento ao público na Prefeitura Municipal de Santo Antônio de Jesus-BA segundo os princípios do modelo SERVQUAL / Eliandson de Almeida Santos. - 2020.

54 f. : il. color.

Monografia (graduação) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2020.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque.

1. Santo Antônio de Jesus (BA) - Servidores públicos. 2. Serviço público - Santo Antônio de Jesus (BA) - Controle de qualidade. 3. SERVQUAL (Service Quality Framework). I. Santo Antônio de Jesus (BA). Prefeitura - Estudos de caso. II. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 351.08142

**ELIANDSON DE ALMEIDA SANTOS**

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANTÔNIO DE JESUS-BA  
SEGUNDO OS PRINCÍPIOS DO MODELO SERVQUAL**

Monografia apresentada ao Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Data de aprovação: 21/11/2020.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Jacqueline R. F. Albuquerque (Orientadora)**

Centro Universitário Estácio do Ceará, ESTÁCIO FIC

**Prof. M.e Afonso Lopes Nunes Filho**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Maria Guimarães Callado**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

A Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Rachel Severo Alves Neuberger  
(*in memoriam*)

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família (Eliomar, Gildete, Eliomar Jr., Eliane, Gabriel, Maria) pelo apoio e dedicação integral na realização deste sonho.

A Daniela pela parceria e compreensão nesta jornada.

Ao meu afilhado Lúcio Heleno, a quem dedico essa conquista

Aos amigos que me viram crescer e chegar até aqui: Alex, Magno, Antônio da Hora, Gustavo, Darlan.

Aos amigos/irmãos proporcionados pela UFRB: Toni, Caiã, Daniel, Daniel, Jardel.

A turma 2017.1 do Bacharelado em Administração Pública da Unilab com quem tenho a honra de dividir esse sonho que agora torna-se real.

A turma 2009.1 de Comunicação – Jornalismo da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

*“Quem estará nas trincheiras ao teu lado?*

*- E isso importa?*

*- Mais do que a própria guerra.”*

Ernest Hemingway

## RESUMO

O presente trabalho busca mensurar a qualidade do atendimento ao público percebida na Prefeitura da cidade de Santo Antônio de Jesus-BA. O método utilizado foi o modelo SERVQUAL que utiliza cinco dimensões para avaliar o serviço disponibilizado. Os objetivos específicos do estudo são: pesquisar o perfil do público que busca atendimento na Prefeitura, relacionar os canais disponibilizados para atendimento ao público e verificar os indicadores utilizados para medir a qualidade do atendimento. Verificou-se, por meio de questionário aplicado para uma amostra de 20 participantes, que a qualidade do atendimento é percebida pelo público como satisfatória, dadas as avaliações positivas aos itens propostos em questionário. Entretanto, foram relacionados aspectos a serem melhorados pela Prefeitura para ampliar o grau de satisfação, objetivando alcançar a excelência no atendimento.

**Palavras-chave:** Santo Antônio de Jesus (BA). Prefeitura - Estudos de caso. Santo Antônio de Jesus (BA) - Servidores públicos. Serviço público - Santo Antônio de Jesus (BA) - Controle de qualidade. SERVQUAL (Service Quality Framework).

## **ABSTRACT**

The present work seeks to measure the quality of public service perceived in the City Hall of Santo Antônio de Jesus-BA. The method used was the SERVQUAL model, which uses five dimensions to evaluate the service provided. The specific objectives of the study are: to research the profile of the public that seeks assistance in the City Hall, to list the channels available for serving the public and to verify the indicators used to measure the quality of the assistance. It was verified, through a questionnaire applied for a sample of 20 participants, that the quality of the service is perceived by the public as satisfactory, given the positive evaluations of the items proposed in the questionnaire. However, aspects to be improved by the City Hall to expand the degree of satisfaction were listed, aiming to achieve excellence in service.

**Keywords:** Public service - Santo Antônio de Jesus (BA) - Quality control. Santo Antônio de Jesus (BA). City Hall - Case studies. Santo Antônio de Jesus (BA) - Public servants. SERVQUAL (Service Quality Framework).

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1</b>	As Cinco Gaps do Modelo SERVQUAL	31
<b>Quadro 2</b>	Escala SERVQUAL	33
<b>Figura 1</b>	Perfil do público	36
<b>Figura 2</b>	O ambiente de atendimento é agradável	38
<b>Figura 3</b>	Os equipamentos são adequados para o atendimento	38
<b>Figura 4</b>	Os atendentes inspiram confiança	39
<b>Figura 5</b>	Os atendentes foram atenciosos	40
<b>Figura 6</b>	Os atendentes mostraram disposição em resolver o problema	40
<b>Figura 7</b>	Os atendentes possuem conhecimento para prestar o atendimento	41
<b>Figura 8</b>	O atendimento foi realizado de modo individual	42
<b>Figura 9</b>	O horário disponível para o atendimento é suficiente	43
<b>Figura 10</b>	O tempo de espera para o atendimento é tolerável	43
<b>Figura 11</b>	O atendimento é realizado com agilidade	44
<b>Figura 12</b>	O atendimento foi suficiente para resolução do problema	45

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
1.1	OBJETIVO GERAL	14
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3	ESTRUTURA	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	16
2.1	MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	16
2.2	CICLOS DE GESTÃO E MODELOS HIERÁRQUICOS	18
2.3	CONCEITOS DE SERVIÇO PÚBLICO	21
2.4	GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO	25
2.5	EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO	26
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	29
3.1	MODELO SERVQUAL	31
3.2	O ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA PREFEITURA DE SANTO ANTÔNIO DE JESUS	34
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	36
4.1	PERFIL DO PÚBLICO	36
4.2	CANAIS DE ATENDIMENTO DISPONIBILIZADOS	37
4.3	APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO SERVQUAL	37
4.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	46
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	48
	<b>REFERÊNCIAS</b>	50
	<b>APÊNDICE</b>	53

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública nos últimos anos vem evoluindo e agregando conceitos que até pouco tempo eram exclusivos das instituições privadas. Planejamento, controle, transparência, entre outros valores, tornaram-se não apenas uma obrigação legal, mas, também uma exigência dos cidadãos que estão mais conscientes dos seus direitos.

Nesse campo, um dos princípios que mais passou por transformações nos últimos anos foi o da qualidade de atendimento ao público, que vem ganhando cada vez mais destaque nas organizações. Disponibilizar mais de um canal de atendimento, ter uma linguagem objetiva, cordial e precisa, prestar um atendimento eficaz e eficiente, acompanhar o *feedback*, deixaram de ser um diferencial competitivo para se tornar um atributo obrigatório e já esperado pelos clientes/ cidadãos.

Cada vez mais, quando se busca atendimento numa instituição privada, o cidadão espera um atendimento que contribua para suprir as suas necessidades e no serviço público não é diferente. Afinal, uma boa venda começa pelo atendimento. Logo, as instituições devem se esforçar cada vez mais para obter excelência nesse quesito, seja presencialmente, ou através dos canais de atendimento remoto atualmente existentes, como telefone, sites e redes sociais.

Assim, a ausência de um atendimento eficiente, por vezes, pode fazer o cliente optar por adquirir produtos ou serviços de uma empresa concorrente. De acordo com Morales e Ferreira (2011), a propaganda eficaz é a que é feita pelo próprio cliente. Daí a importância de associar a excelência em atendimento as características da empresa, de modo que o cliente possa sentir plena confiança e segurança no atendimento.

Tal ligação entre excelência, confiança e segurança no atendimento é corroborada por Barbosa, Trigo e Santana (2015) que destacam ainda a valorização do cliente que fica sempre satisfeito ao receber um bom atendimento.

Da mesma forma que os serviços particulares, as instituições públicas também precisam gerenciar seus indicadores de qualidade, pois, um atendimento ruim pode gerar além da insatisfação do cidadão, danos à imagem e a credibilidade da marca e dos gestores, entre outros problemas. Com a modernização da gestão pública, faz-se necessário também oferecer ao cidadão, contribuinte do município, um

ambiente em que ele se sinta confortável e parte integrante da administração municipal.

Entretanto, diferente do setor de produtos, onde a qualidade pode ser mensurada a partir da relação de consumo do produto adquirido, no setor de serviços, dada a sua intangibilidade, torna-se necessário um gerenciamento mais complexo para mensurar a qualidade e a satisfação com o atendimento prestado.

Desse modo, diversos autores vêm se dedicando a estudar o atendimento ao público e suas características com o objetivo de estabelecer que a qualidade resulta de um trabalho bem executado. Apesar de sua intangibilidade e seu conceito subjetivo, alguns fatores contribuem para a percepção de qualidade pelo cliente. Atenção, comprometimento, satisfação das necessidades, administração do tempo e superação das expectativas são alguns destes pilares elencados por CESTARI (2016).

Oferecer um atendimento de qualidade ao público que busca por esse serviço reflete em toda gestão. A busca pela excelência no atendimento passa por muitas questões como conhecer o perfil do público que está sendo atendido, disponibilizar canais acessíveis de atendimento, acompanhar as solicitações e dar feedback em tempo razoável, fatores fundamentais para prestar um serviço de forma eficaz, transparente, ágil, personalizada e inclusiva.

A qualidade no atendimento está ligada com o crescimento da empresa/gestão, é preciso se preocupar com a qualidade do serviço que está sendo prestado, fazer pesquisa de satisfação e a partir dos resultados obtidos, analisar o que deve ser melhorado.

O atendimento no setor público requer ainda mais atenção, qualidade e zelo por parte tanto dos gestores quanto dos servidores responsáveis por lidar diretamente com o público. É preciso estar atento a forma como a comunicação é realizada e saber da importância desse fator para tornar mais eficiente o contato com a população, como destaca PAULINO (2016).

O fenômeno da expansão e popularização das redes sociais que pode ser observado globalmente nas últimas décadas, trouxe uma nova tomada de consciência para os cidadãos que, com maior acesso, estão mais conscientes dos seus direitos e assim, os exigem.

Sabendo que o cidadão está mais consciente e exigente dos seus direitos, pensar a qualidade do atendimento ao público, reflete também a capacidade do gestor, enquanto administrador público, de se adaptar aos novos tempos.

A partir destas considerações, a pesquisa visa responder a seguinte pergunta: qual a qualidade percebida pelo usuário do atendimento ao público disponibilizado pela Prefeitura de Santo Antônio de Jesus-BA?

A relevância desta pesquisa deve-se a proposta de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, tendo como preocupação essencial identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência destes fenômenos. Deste modo, esta pesquisa tem como objetivos:

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a qualidade do atendimento ao público disponibilizado pela Prefeitura de Santo Antônio de Jesus-BA com base nos princípios do modelo SERVQUAL.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Pesquisar o perfil do público que busca atendimento na Prefeitura; e
- Relacionar os canais disponibilizados para atendimento ao público.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa se dá de modo quantitativo. Este tipo de pesquisa é utilizado para compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população. Serão ainda utilizados instrumentos estatísticos para coleta e tratamento dos dados, medindo e quantificando os resultados da investigação.

A investigação será descritiva, onde são decompostos os elementos inerentes ao atendimento disponibilizado pela Prefeitura.

A estratégia da pesquisa é bibliográfica, baseada em material já elaborado e publicado sobre o assunto e a pesquisa documental irá retratar informações sobre a Prefeitura.

O levantamento será utilizado como técnica de obtenção das respostas por usuários aleatoriamente selecionados. Enquanto o instrumento da pesquisa terá como

base o modelo SERVQUAL, proposto por Parasuraman, Berry e Zeithalm (1988), onde são avaliadas cinco dimensões para estabelecer a qualidade dos serviços: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia.

### 1.3 ESTRUTURA

O trabalho é composto por cinco capítulos, além da introdução, conclusão e referências bibliográficas.

O capítulo 2 apresenta um breve histórico sobre os modelos de administração pública que vigoraram no país desde o descobrimento até os dias atuais.

São abordados também os conceitos de serviço público, gestão da qualidade e excelência no atendimento tendo como base diversos autores que trabalharam o tema nos últimos anos. Além de tratar sobre o atendimento ao público na Prefeitura de Santo Antônio de Jesus e apresentar a ferramenta SERVQUAL.

O capítulo 3 trata da metodologia utilizada para obtenção dos dados qualitativos e quantitativos.

No capítulo 4 os dados coletados serão apresentados, discutidos e analisados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata dos temas e conceitos inerentes a realização do estudo, como: modelos de administração pública no Brasil; ciclos de gestão e modelos hierárquicos; conceitos de serviço público; gestão da qualidade no atendimento ao público; excelência no atendimento ao público, na visão de diversos autores, além de versar sobre o atendimento ao público na Prefeitura de Santo Antônio de Jesus e apresentar o modelo SERVQUAL.

### 2.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

O Brasil, assim como outras nações, vivenciou ao longo de sua história tipologias e contextos que influenciaram o modelo de administração pública colocado em prática para gerir o país, seja ele patrimonial, burocrático ou gerencial.

O patrimonialismo português pode ser apontado como primeiro modelo de Administração Pública utilizado no Brasil, tendo chegado ao país junto com as caravelas de Pedro Álvares Cabral, em 1.500 e perdurado desde o Brasil Colônia até o fim da Primeira República, em 1.930. (JUNQUILHO, 2010)

A administração do Brasil Colônia era centralizadora e tinha traços do patrimonialismo português como o paternalismo e o favoritismo no acesso aos cargos públicos, que rendiam status, benefícios e privilégios aos seus ocupantes. Essa estrutura de Estado formou camadas políticas que sempre se colocaram como superiores e autoritárias em relação à sociedade civil, excluída do processo de decisão política (FAORO, 2001).

JUNQUILHO (2010) explica que logo após o descobrimento, Portugal não demonstrou interesse imediato em colonizar o Brasil. Quando optou por fazê-lo, a Coroa precisava de muitos recursos para executar a empreitada dada a vastidão do território brasileiro. A solução encontrada foi a criação das Capitâneas Hereditárias, primeiro recurso de descentralização administrativa utilizada em solo nacional.

No modelo de Capitâneas, um donatário, sob a tutela de Portugal, exercia o poder extremo com autonomia para legislar e controlar a terra a ele designada remetendo impostos de tudo que fosse produzido à Coroa. Por diversos motivos este modelo fracassou, o que levou a Coroa a centralizar novamente a administração com

a criação do Governo-Geral, em 1.548. As capitânias não foram desativadas, mas, passaram a ser controladas pelo Governo-Geral. (IGLÉSIAS, 1995)

Dentre os fatores que marcaram na história o rompimento com o patrimonialismo na Administração Pública Brasileira, destaca-se o fim da Primeira República, anunciado em 1.930, onde percebeu-se uma ruptura com o modelo de administração existente até então, embora práticas como o coronelismo e o consequente “voto de cabresto”, estejam presentes ainda hoje na nossa cultura.

De acordo com Carvalho (2004), uma consequência do coronelismo é a presença de diversas pessoas de uma mesma família ocupando cargos públicos, eletivos ou não, em determinadas regiões do país. Uma outra característica patrimonialista é a concessão de benefícios e privilégios a ocupantes de cargos públicos como presenciamos atualmente com o foro privilegiado, auxílios diversos, salários acima do teto, entre outras benesses.

No início do século passado, o país vivenciava a chamada Oligarquia Rural que tinha fortes marcas patrimonialistas e entrou em crise apenas a partir da década de 20 com o surgimento de movimentos contestatórios como o tenentismo e outros fatores como a Crise Econômica Mundial de 1929 levando a queda da economia cafeeira, do poder econômico rural e a eleição de Júlio Prestes, em 1.930 pondo fim ao pacto da política “café com leite”.

Embora derrotado nas eleições de 1.930, Getúlio Vargas (gaúcho), assumiu como presidente após aliar-se a elite mineira da época. Esse movimento político com apoio militarista promoveu a transição do patrimonialismo para a burocracia. A partir de então, a administração pública brasileira passou a adotar princípios opostos à era patrimonialista, baseados na racionalidade legal que contribuíram para avanços na industrialização e urbanização do país (JUNQUILHO, 2010)

A administração burocrática guiou o país durante a República Nova (1930-1964) e o Regime Militar (1964-1985). Com o advento da Nova República e a posse de um presidente civil, José Sarney (alçado ao posto após a morte de Tancredo Neves), o sonhado reestabelecimento da democracia dependia da luta contra o processo inflacionário de grandes proporções que atingiu o Brasil no final da década de 80. (GOUVÊA, 1994)

Em 1.990, Fernando Collor, primeiro presidente eleito com voto direto após o fim da ditadura militar, deu início ainda que de maneira não convencional a reformas

econômicas e de gestão estatal, diminuindo a presença do Estado no plano econômico em face da execução de políticas de desenvolvimento e de cunho social. (JUNQUILHO, 2010)

Após o Impeachment de Collor, o novo Presidente Itamar Franco, deu início a estabilização da moeda, que se seguiria no Governo FHC, onde acontece a transição da Administração Pública Burocrática para a Administração Pública Gerencial. O marco desta transição foi a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) tendo como ministro o professor Bresser-Pereira, que se torna o artífice e defensor de um processo mais amplo de reestruturação do Estado, incluindo nela reformas de cunho administrativo, previdenciário e político (MATIAS-PEREIRA, 2008).

O modelo gerencial aprimora os princípios do modelo burocrático levando o foco dos procedimentos para os resultados. Enquanto na burocracia, busca-se o profissionalismo, o formalismo e a impessoalidade como meios de aumentar a eficiência organizacional, o gerencialismo mantém estes princípios e agrega novas características como transparência, participação popular, controle social, prestação de contas e outros, como formas de ampliar não apenas a eficiência, mas, também a eficácia e a efetividade na administração pública.

## 2.2 CICLOS DE GESTÃO E MODELOS HIERÁRQUICOS

O Ciclo de Gestão das Políticas Públicas busca estruturar de maneira funcional e sequencial a produção e organização de um projeto de políticas públicas. No ciclo, os modelos de processos de abordagem funcional na administração podem ser melhor compreendidos a partir dos ciclos PEAC e PODC, criados na década de 20, pelo estatístico americano Walter A. Shewhart e aperfeiçoados nos anos 50, por William E. Deming.

O PEAC é composto por: planejamento (etapa que visa fornecer orientações diretivas, definir metas ou normativas, métodos, técnicas e ferramentas para a etapa seguinte); execução (responsável por capacitar, educar e treinar as pessoas para que executem o que foi programado na etapa anterior); avaliação (compara o que foi planejado com o que foi realizado, valora os desvios encontrados, identifica as causas e pode sugerir alternativas para a retomadas dos rumos, também fornece dados para a próxima etapa); e controle (de caráter decisório e executivo,

contempla não somente a tomada de decisão acerca de como corrigir as disfunções apontadas na etapa de avaliação e de como rever o planejamento anterior, mas, também, executando as ações corretivas e de melhorias).

Os ciclos de gestão na Administração Pública preveem que a gestão seja executada em quatro etapas contínuas, seguindo o modelo de processo de abordagem funcional PEAC. Sendo que na etapa C (controle), pode-se rever o que foi planejado definindo medidas que reduzam a possibilidade de ocorrência de disfunções similares às identificadas anteriormente. Em uma gestão podem haver ciclos PEAC para a gestão de políticas públicas, outro para a gestão de planos e programas e ainda outro para a gestão das ações operacionais

Já o PODC, além das etapas de planejamento e controle semelhantes ao PEAC, temos também as etapas de Organização e Direção. Sendo que no modelo PEAC, a função organização é tanto participante do planejamento como da execução. Enquanto a função controle é partícipe tanto da avaliação como do controle, propriamente dito.

Numa representação piramidal deste modelo, teríamos na base a Gestão Operacional (objetiva as ações operacionais de prestação de serviços públicos para seus usuários e beneficiários); na parte intermediária, a Gestão Tática (enfoca os planos diretores e os planos plurianuais com os respectivos programas); e no topo a Gestão Estratégica (tem como objeto as políticas públicas).

Conforme (Malmegrin, 2014, p.29), “a gestão de políticas públicas normalmente adota modelos de gestão pouco prescritivos” Os fluxos utilizados são precedidos por normas ou manuais, exigindo assim “especialistas que apórtem conhecimentos dos diversos setores e de temas relacionados aos objetos da política a ser gerenciada para que sejam realizadas as etapas de formulação, de avaliação e de correção de trajetórias.”MALMEGRIN, (2014, p. 29). Ainda conforme a autora, quanto aos processos decisórios:

O modelo racional é o característico desse ciclo, em que o gestor tem espaços discricionários muito restritos, em especial para ações exclusivas do Estado. Porém, na prestação de serviços públicos de caráter tecnológico ou social, o modelo processual pode ser encontrado. Já os processos decisórios do ciclo de gestão de políticas públicas abordam problemas não estruturados, com poucas rotinas e regras, o que direciona os processos decisórios para “modelo político” na classificação dos problemas de decisão. MALMEGRIN (2014, p. 37).

Na abordagem centrada nas etapas decisórias, as etapas de controle e planejamento são apresentadas de forma integrada, pois, ambas agregam valor à gestão, uma decide o quê, como quando e onde fazer e a outra sobre correções do curso da ação operacional, nos momentos de ajustes. Assim, o Ciclo PEAC poderia ser entendido como P/C, E, A – um ciclo de três etapas. Essa abordagem pode ser usada tanto para o ciclo de gestão de políticas públicas, quanto de planos e programas, como de ações operacionais.

Já a abordagem centrada nos ciclos estratégico e operacional apresenta o ciclo de gestão de planos e programas como de natureza operacional. Essa perspectiva é utilizada pelos atores estratégicos, em especial os formuladores de políticas públicas, e considera o controle operacional englobando, além do controle das ações operacionais, o controle de planos e programas. Enquanto a abordagem centrada no controle interno considera uma relação de equivalência entre o controle operacional e o controle interno, denominados de controle administrativo.

Com base no conceito de controle, o Estado tem três objetivos principais de controle sobre as organizações prestadoras de serviços públicos. São eles: proteger os ativos públicos (estabelecer um conjunto de normas que impeça o uso indevido de recursos públicos ou assegure a rápida detecção dessas situações, como na utilização do patrimônio público para usos de finalidade pessoal); diminuir o risco de tomadas de decisões incorretas (implementar um sistema de informações que apoie a tomada de decisão correta nos ciclos de gestão de políticas públicas; planos e programas; e ações operacionais, evitando, por exemplo, o desperdício de recursos em ações mal planejadas); e conseguir adesão às políticas públicas (indicar aos diversos níveis da organização prestadora de serviços públicos, a forma como políticas públicas, planos e programas e ações operacionais estão alinhados).

Segundo Oliveira (1991), os indicadores de institucionalização, verificados por meio de leis, normas e demais instrumentos que condicionam e apoiam o ciclo, tornam visíveis a força da burocracia para facilitar ou dificultar a prestação de serviços públicos e observar as dificuldades na Gestão Operacional das ações discricionárias.

Os modelos hierárquicos ajudam a compreender a gestão em três níveis, embora este modelo, ainda muito utilizado, venha sendo substituído por outros modelos de organização.

## 2.3 CONCEITOS DE SERVIÇO PÚBLICO

O serviço público é definido por McGregor (1982) como o serviço que é prestado a um determinado grupo de pessoas pertencentes a uma mesma jurisdição. Além dos serviços responsáveis por garantir os direitos básicos previstos na Constituição Federal de 1.988, a União, Estado e os municípios também dispõem de uma série de serviços, tanto para ampliar os direitos sociais quanto para regulamentar a ordem pública, a exemplo da expedição de licenças, alvarás e concessões.

Por sua vez, Meirelles (2003, p.297) conceitua o serviço público como: “[...]todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniências do Estado”. MEIRELLES (2003, p.297).

Nesta mesma linha, Di Pietro (2014), corrobora as definições de McGregor (1.982) e Meirelles (2003), ao conceituar o serviço público como:

Toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente de direito público. DI PIETRO (2014, p.107)

A gama de serviços públicos existentes é bastante vasta e contempla entre outros os serviços: judiciário, de acesso a bens comuns como água, luz e internet, acesso à direitos fundamentais como educação, saúde, segurança e moradia, proteção ambiental, emergência como bombeiros e defesa civil, assistência social, transporte público, gerenciamento de resíduos, por exemplo. Assim, Di Pietro (2014) divide os serviços públicos em três categorias, considerando as grandes classes de necessidades da sociedade: socioambientais, infraestrutura de uso comum e intervenção legal.

A categoria prestação de serviços públicos de disponibilização de infraestrutura possui ainda três subcategorias: infraestrutura física (transporte, comunicação, energia elétrica); conhecimentos científicos e tecnológicos (sistemas de ciência e tecnologia); e institucional e de fomento (políticas públicas e financiamentos pelo Estado disponibilizando meios para o desenvolvimento econômico e social).

Enquanto a categoria prestação de serviços públicos de intervenção legal possui duas subcategorias: regulação voltada para a ação do Estado aos agentes de

mercado (serviços prestados pelas agências reguladoras nacionais); e intervenção para ação do Estado nos diversos segmentos da sociedade (licenciamentos e autorizações).

Atualmente, os serviços públicos são executados por servidores selecionados por meio de concurso público ou nomeados por indicação política. Uma característica inerente a este grupo de trabalhadores é que sua orientação e motivação não deve estar voltada para o lucro, mas, sim a prestação do serviço na sua integralidade de modo a satisfazer a necessidade do outro.

Os serviços públicos podem ser prestados por entidade estatais, privatiza, ou fruto de parceria público-privada. No Brasil, a Lei n. 7.783 de 28 de junho de 1989 que dispõe sobre o exercício do direito de greve, classifica alguns destes serviços como essenciais. Isto é: serviços que deverão obrigatoriamente continuar a ser prestados sob quaisquer circunstâncias (BRASIL, 1989).

Tratamento e abastecimento de água; produção e distribuição de energia elétrica, gás e combustíveis; assistência médica e hospitalar; distribuição e comercialização de medicamentos e alimentos; funerários; transporte coletivo; captação e tratamento de esgoto e lixo; telecomunicações; guarda, uso e controle de substâncias radioativas, equipamentos e materiais nucleares; processamento de dados ligados a serviços essenciais; controle de tráfego aéreo e navegação aérea; compensação bancária, e atividades portuárias.

O serviço público pode ainda ser conceituado quanto ao seu aspecto. Quando há a presença direta ou indireta do Estado, o aspecto é orgânico ou subjetivo. O segundo aspecto ocorre quando o serviço público envolve atividades de interesse coletivo, sendo neste caso objetivo ou material. Entretanto Moreira, (2010) alerta que:

[...]o serviço público tanto pode ser prestado diretamente, pelas entidades da administração, como indiretamente, por meio de concessionários e permissionários e, alguns, até por entidades simplesmente autorizadas (serviços públicos não privativos: educação, saúde, previdência e assistência social), neste caso com ou sem incentivo do poder público MOREIRA (2010, p. 47).

O primeiro aspecto "além de fugir ao caráter estritamente jurídico, também resulta deficiente em face da imprecisão do conteúdo de atividade essencial, conceito tipicamente indeterminado" (MOREIRA, 2010, p. 56). Enquanto o segundo, ocorre

quando o serviço é exercido sob o regime do direito público derogatório e exorbitante do direito comum. Também cabe destacar que:

[...]as prerrogativas e restrições especiais não são exclusivas do setor público: uma atividade mesmo desenvolvida sem vinculação com a administração pode eventualmente ser contemplada com prerrogativa legal, como a isenção tributária, derogatória do regime normalmente aplicado, com vistas à satisfação do interesse público, ou seja, desde que exista fim público a alcançar em correlação lógica com um fator diferencial socialmente aceitável (MOREIRA, 2010, p.56).

Alguns princípios básicos, definidos pela doutrina jurídica brasileira, fundamentam o serviço público. São eles: generalidade, continuidade, universalidade, eficiência e modicidade tarifária. Além destes há princípios a serem observados também nos regimes de contratação dos serviços públicos.

A Constituição Federal de 1988 define os princípios básicos a serem observados na prestação do serviço público. O princípio da generalidade e da universalidade determina que os serviços devem ser prestados com a maior amplitude possível. Isto é beneficiar sempre a coletividade, abarcando o maior número possível de indivíduos, sem nenhuma espécie de discriminação, promovendo que todos tenham as mesmas condições de fruir do serviço, atendendo assim aos princípios da isonomia e impessoalidade.

O princípio da continuidade proíbe que determinados serviços, considerados essenciais, sofram interrupções com o objetivo de evitar colapsos. Já o princípio da eficiência, como o próprio nome já preconiza, obriga o Estado a prestar os serviços sempre com o maior grau possível de eficiência. Há ainda o princípio da modicidade tarifária, através do qual, o Estado tem a atribuição de avaliar o poder aquisitivo da população para definir as taxas de acesso a determinados serviços, evitando assim exclusões e marginalizações.

O serviço público pode ser também caracterizado quanto a sua fisionomia jurídica, quem presta o serviço, finalidade e regime jurídico de execução. Baseados no interesse público, estabelecem-se como meta do Estado, sendo criados, regulamentados e fiscalizados pelo Poder Público, sem prejuízo da possibilidade de serem delegados a iniciativa privada, caracterizando-se como sujeito estatal. Na prestação do serviço público, o Estado tem como objetivo a satisfação do interesse coletivo, que pode ser primário ou essencial e secundário ou não essencial.

Por se tratar de atividade umbilicalmente ligada ao Poder Público, o serviço público, geralmente, está submetido ao regime jurídico de direito público, salvo determinadas peculiaridades, nos casos onde há conexão com o setor privado.

De acordo com Filho (2015) os serviços públicos podem ser classificados quanto a sua forma de execução, que pode ser direta: quando o Estado é titular e prestado, ou indireta: quando são prestados por outros, mas, tem o seu controle e fiscalização atrelados ao Estado.

Na execução indireta, o serviço pode ser realizado por meio de descentralização territorial, quando há transferência de funções de um ente federativo a outro, ou descentralização institucional, quando a transferência ocorre para uma pessoa jurídica própria, de caráter administrativo. Nas últimas décadas, porém, surgiram novas formas de execução dos serviços públicos, tais como: privatização, desestatização, parcerias com o terceiro setor e organizações sociais.

Os agentes públicos são assim definidos pela Lei nº 8.429/92:

todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no artigo anterior. (BRASIL, 1992).

Porém, Filho (2015), apesar de corroborar destacando os agentes públicos como: "o conjunto de pessoas que, a qualquer título, exercem uma função pública remunerada ou gratuita, definitiva ou transitória, política ou jurídica, como prepostos do Estado.", traz nova classificação ao estabelecer as diferenças entre agentes políticos, particulares colaboradores e servidores públicos.

Agentes políticos são aqueles aos quais incumbe a execução das diretrizes traçadas pelo Poder Público. São estes agentes que desenham os destinos fundamentais do Estado e que criam as estratégias políticas por eles consideradas necessárias e convenientes para que o Estado atinja os seus fins. (FILHO, 2015, p. 698)

Portanto, o agente político diferencia-se dos demais dada a sua investidura no cargo que acontece por meio de eleição, que o delega um mandato com prazo determinado. Já os particulares exercem funções que podem ser qualificadas como públicas, mais resguardam a condição de particular, tais como: jurados, mesários, permissionários e concessionários. Di Pietro (2014, p. 597), classifica a última

categoria, a dos servidores públicos como: “as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos.”

## 2.4 GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Embora seja um conceito subjetivo, a qualidade pode ser mensurada e utilizada para atribuir valor a um determinado produto ou serviço. Para tal, é preciso ter em mente primeiro, o conceito de qualidade. Desta forma, é possível estabelecer um conjunto de normas que permite haver também controle, garantia e gestão da qualidade.

A qualidade está relacionada às percepções individuais e fatores previamente estabelecidas, como cultura, produto ou serviço prestado, diretamente influenciadas pelas necessidades e expectativas do indivíduo. Os conceitos permitem que indicadores de qualidade como o ISO 9001 e ISO 14.000 mensurem a qualidade de determinado produto ou serviço.

Na publicidade, a qualidade é constantemente empregada para significar excelência e assim, agregar valor à determinado produto ou serviço. Porém, Deming (1990) afirma que a qualidade só pode ser avaliada em termos de quem a avalia. Isto é, para quem produz a qualidade está associada à concepção e produção em si. Mas, para quem consome a qualidade está associada ao valor, à utilidade e/ou a relação custo/benefício.

Segundo Silva e Schmidt (1998, p.6):

Qualidade é a filosofia que surge do valor que uma empresa busca para melhor atender as necessidades e expectativas de seus clientes internos e externos. A sobrevivência das empresas torna-se mais árduas pela necessidade de atender às demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos. As incertezas e os novos desafios deixam o futuro das empresas altamente dependentes das formas pelas quais operam e se transformam. Assim, a busca da qualidade e da plena satisfação do cliente exige novas técnicas, conhecimentos e habilidades. (SILVA E SCHIMIDT, 1998, p.6)

No caso dos produtos, dada a sua tangibilidade, os consumidores levam em conta as características e atributos físicos no momento da avaliação. Já no setor de serviços, o que torna o conceito de qualidade além de subjetivo, multidimensional.

Os setores de indústrias e serviços utilizam ainda os conceitos de gestão da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade, para obter excelência na avaliação de seus consumidores.

Gestão da qualidade engloba todo o processo de concepção e controle sobre os processos da empresa nas mais variadas áreas: gestão, produção, financeiro, marketing, recursos humanos.

Por sua vez, a garantia da qualidade envolve as ações executadas para redução ou eliminação de defeitos nestes processos. Enquanto o Controle da qualidade reúne as ações relacionadas a medição da qualidade, com a finalidade de traçar um diagnóstico quanto aos requisitos a serem respeitados e objetivos a serem atingidos.

## 2.5 EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO

A busca pela excelência na gestão no atendimento passa fundamentalmente pela questão da qualidade do atendimento. Ter servidores atenciosos, educados, bem treinados e de bom-humor, expor de forma clara e acessível todos os serviços disponíveis, deveria ser usual, no entanto, isto ainda é algo distante da realidade em boa parte dos setores públicos.

Porém, este não é o único fator que compõe um atendimento de qualidade. Um ambiente limpo e bem arejado, com banheiros acessíveis e bem sinalizados, local adequado para espera, respeito às prioridades, água, café ou chá, são diferenciais que precisam ser incorporados a quem deseja obter um atendimento de excelência.

O atendimento é fundamental. É o Atendimento que realiza a interação organização-cliente, também chamado hora da verdade. As pessoas conhecem a organização através de suas instalações físicas e de seu contato com os funcionários dessa organização. (CAVALETT, Laucí Aparecida. Administradores.com [online]. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-da-qualidade-e-excelencia-no-atendimento>>. Acesso em 05 nov. 2020.

O conceito de qualidade total aplica-se ainda ao pós-venda. No caso das organizações públicas, é preciso acompanhar as solicitações do cidadão-consumidor, oferecendo o maior número possível de canais de feedback para que a sua demanda seja atendida de forma satisfatória e fidelizadora.

Tanto presencialmente quanto nos canais de atendimento ao público alternativos, o contato humano é o fio condutor da interação entre o cidadão e a instituição. Assim, Cavalett (2016) aponta que é o fundamental que as organizações atuem para motivar os seus servidores, oferecendo treinamento, valorização, reconhecimento, boas condições de trabalho e salários condizentes com os cargos que ocupam.

O funcionário precisa sentir-se valorizado. Essa valorização permite que o mesmo execute suas funções de forma mais responsável e comprometida. O trabalhador quer sentir-se importante naquilo que faz, enfim, necessita de reconhecimento. Nós não estamos acostumados a estimular o bom trabalho individual. Como podemos esperar que o funcionário de atendimento repasse sentimentos de compreensão e interesse pelos problemas do público se ele próprio não dispõe da compreensão e interesse de seus superiores? (CAVALETT, Laucí Aparecida. Administradores.com [online]. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-da-qualidade-e-excelencia-no-atendimento>>. Acesso em 05 nov. 2020.

Servidores motivados e valorizados tendem a ter um nível de comprometimento maior com a instituição. O que poderá contribuir positivamente para o desenvolvimento das suas atividades rotineiras.

Em uma sociedade com cada vez mais informações, os cidadãos estão também mais cientes dos seus direitos e deveres. Ao buscar atendimento, uma pessoa possui algumas expectativas elementares, como: comprometimento do atendente, orientações a respeito da demanda, esforço pela resolução da demanda ou sugestão de alternativas, quando isso não for possível.

Ainda segundo Cavalett (2016), na prática isso nem sempre acontece e uma das principais razões para isso é que os profissionais responsáveis pelo atendimento não têm as competências exigidas para o bom desempenho da função. Para mudar esse quadro é necessário investir em conhecimento pessoal.

Para realizarmos um atendimento de qualidade, em que haja verdadeiro entrosamento com os clientes, é fundamental olharmos para dentro de nós. É preciso encarar nossos medos, vergonhas, sentir a maravilha que é o nosso corpo. [...] O bem-estar traz segurança e isso leva a conquistas inacreditáveis. [...] O desequilíbrio emocional quase sempre leva a fracassos. Não conseguimos nos comunicar bem, não acreditamos em nosso potencial, duvidamos do valor que temos perante outros (chefe, cônjuge, irmãos, vizinhos). (CAVALETT, Laucí Aparecida. Administradores.com [online]. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-da-qualidade-e-excelencia-no-atendimento>>. Acesso em 05 nov. 2020.

O autoconhecimento ajuda a elevar a autoestima dos colaboradores e é parte essencial no processo de valorização dos servidores. A autoestima aumenta o amor próprio e com ele as pessoas conseguem avaliar e trabalhar mais facilmente seus pontos positivos e negativos.

Por ser o representante da instituição que faz o primeiro contato com o cidadão, o profissional de atendimento precisa estar capacitado de modo a dar informações suficientemente claras e consistentes, a respeito dos serviços disponibilizados, acolhendo da melhor forma quem busca o atendimento. Para tal, é essencial conhecer bem o ramo de atuação e as ações realizadas pela instituição.

Quanto melhor conhecer o seu trabalho, mais preparado o profissional estará para prestar um atendimento de excelência. Vale ressaltar que com o avanço da internet, alguns cidadãos já buscam o setor sabendo exatamente qual serviço necessitam. Com isso, o possível despreparo de um atendente, poderá ser facilmente percebido, trazendo uma imagem negativa para a instituição.

Todo atendimento envolve comunicação. Por isso, comunicar-se corretamente é parte imprescindível em um atendimento de excelência. Seja qual for o canal de atendimento, o atendente e a instituição, enquanto emissores, serão avaliados por sua comunicação pelos cidadãos, receptores.

O profissional de atendimento não precisa ser um comunicador de excelência. Mas, precisa saber comunicar-se com perícia (CAVALETT, 2016). O êxito do atendimento passa pela habilidade de comunicação dos seus colaboradores. Por isso é importante saber que a comunicação só é completa quando há emissão e recepção. Logo, conhecer o público que está sendo atendido, é primordial para uma boa comunicação e conseqüentemente um bom atendimento.

### 3 METODOLOGIA

Após a revisão da literatura referente aos modelos de administração pública, conceitos de serviço público, gestão da qualidade no atendimento ao público e excelência no atendimento ao público, este capítulo tratará da metodologia norteadora deste trabalho, caracterizando o seu objetivo, procedimentos, abordagem, universo e público-alvo da pesquisa, além de apresentar o instrumento que será utilizado na coleta de dados.

Neste estudo, utilizou-se a abordagem quanti/quali. Para Polit, Becker e Hungler (2004, p.201) enquanto a pesquisa quanti/quali tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana, bem como salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana para aprender a totalidade no contexto daqueles que vivenciam um fenômeno.

Quanto à sua natureza, este estudo trata-se tanto de uma pesquisa aplicada cujo objetivo é gerar conhecimento para aplicação prática, dirigido a solução de um problema específico envolvendo verdades e interesses locais. (GIL, 2007, p.42)

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como pesquisa descritiva e explicativa.

De acordo com Triviños (1987, p.91), a “pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Para Gil (2007, p.20), a pesquisa explicativa “preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. Ainda segundo o autor, “uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado”.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa de campo, de levantamento, com *survey*.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa. (FONSECA, 2002)

Quanto ao procedimento utilizado na coleta de dados, esta pesquisa trata-se de um estudo de campo. Segundo Yin (2001, p.32) os estudos de campo “estudam

situações reais, são semelhantes aos estudos de caso, mas metodologicamente apresentam diferença quanto à profundidade e amplitude.”.

A pesquisa de levantamento é utilizada tanto em estudos exploratórios quanto descritivos, podendo ser realizada com toda uma população, ou com uma amostragem. Para Gil (2007), os estudos descritivos são os que melhor se adequam aos levantamentos.

SANTOS (1999) explica a pesquisa com *survey*, como um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas. Neste tipo de pesquisa, o entrevistado não é identificável, assim, o anonimato é garantido.

A revisão da literatura baseia-se em material já elaborado e publicado sobre o tema. Ferrari (1982, p.19) enfatiza que “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

Na etapa de coleta de dados, foram utilizados questionários elaborados a partir dos conceitos da Escala SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman; Zeithaml; Berry (1988), adaptados com o objetivo de dinamizar sua aplicação, reduzindo o tempo dispendido para respostas, objetivando esta etapa da pesquisa.

Pela impossibilidade em conhecer a realidade de todas as pessoas que fazem parte do universo pesquisado, a pesquisa foi realizada numa amostragem com vinte entrevistados. A matemática e a estatística foram utilizadas para o tratamento e análise dos dados.

A análise de conteúdo é constituída de três fases: a pré-análise, a análise do material, também chamada de descrição analítica; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

O processo de análise é definido por Kerlinger (1980, p. 353) como “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados” e tem por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável.

Segundo Iatros (2007, p.126), a estatística descritiva representa “um conjunto de técnicas que têm por finalidade descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente dados de pesquisa”.

Foram utilizados ainda instrumentos estatísticos para coleta e tratamento dos dados, coletados na sede da Prefeitura Municipal de Santo Antônio de Jesus, medindo e quantificando os resultados da investigação.

### 3.1 MODELO SERVQUAL

A Escala Service-Quality ou Escala SERVQUAL, modelo proposto em 1988 por Parasuraman, Zeithaml e Berry, no estudo “SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of quality”, ou, em tradução-livre: (SERVQUAL: uma escala de vários itens para medir as percepções do consumidor sobre a qualidade) baseia-se na comparação entre as expectativas e a percepção do consumidor sobre um determinado serviço.

Para os autores, a qualidade em serviços pode ser afetada por cinco discrepâncias (*gaps*), sendo:

1º - diferença entre expectativa do consumidor e percepção da expectativa pelos gerentes.

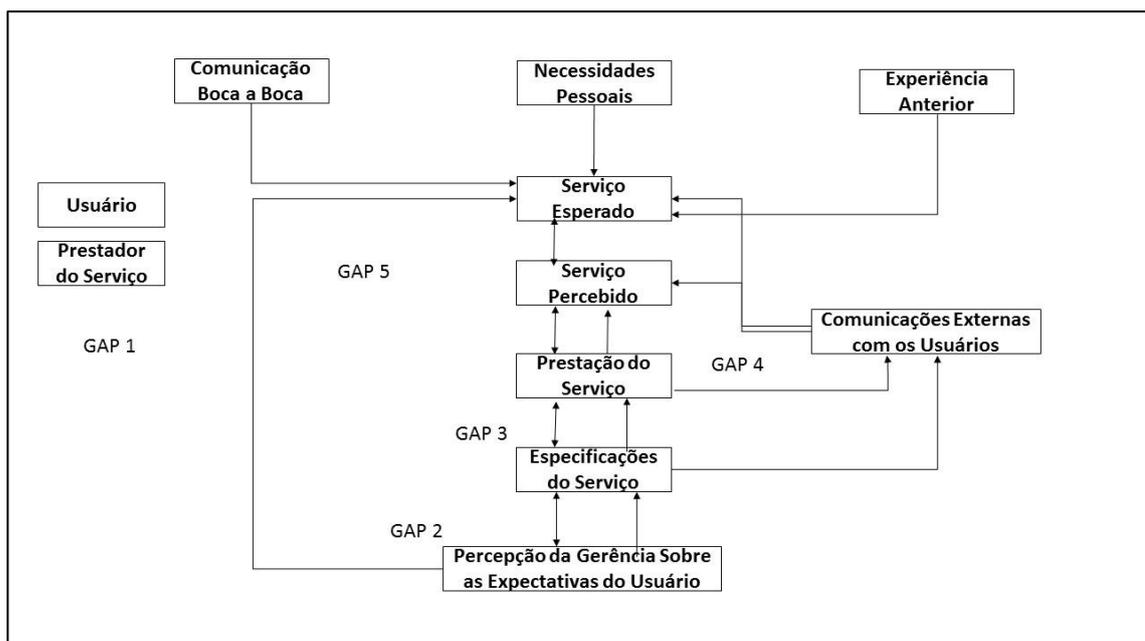
2º - diferença entre percepção dos gerentes sobre as expectativas dos usuários e padrões de qualidade da empresa.

3º - diferença entre normas de qualidade e serviço efetivamente entregue ao usuário.

4º - diferença entre serviço prometido e serviço prestado.

5º - diferença entre serviço prestado e serviço recebido.

**Quadro 1 - As Cinco Gaps do Modelo SERVQUAL**



Fonte: Adaptado pelo autor.

Para aplicar o modelo nas instituições, os pesquisadores desenvolveram um questionário onde são feitas considerações a partir de declarações afirmativas que confrontam a expectativa e a qualidade percebida a respeito de um serviço. Este modelo pode ser adaptado e utilizado por quaisquer organizações prestadoras de serviços.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry, os critérios utilizados pelos usuários avaliar a qualidade de um serviço podem ser agrupados em cinco dimensões:

- Tangibilidade: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação disponibilizado;
- Confiabilidade: habilidade na prestação do serviço;
- Responsividade: proatividade para fornecer o serviço com presteza e prontidão;
- Segurança: atendentes preparados, capacitados e com conhecimento técnico a respeito do serviço prestado;
- Empatia: grau de cuidado e atenção dispensado aos usuários.

**Quadro 2** - Escala SERVQUAL

<b>Fatores</b>		<b>Dimensão</b>
1	Equipamento Moderno	Tangibilidade
2	Instalações visualmente agradáveis	
3	Funcionários com apresentação agradável e profissional	
4	Materiais associados aos serviços visualmente agradáveis	
5	Serviços oferecidos conforme o prometido	Confiabilidade
6	Confiabilidade na resolução de problemas e reclamações	
7	Serviços realizados de forma correta pela primeira vez	
8	Serviços oferecidos nos prazos prometidos	
9	Registros mantidos sem erros	Responsividade
10	Clientes mantidos informados sobre quando serviços serão realizados	
11	Prontidão na realização dos serviços	
12	Disposição para ajudar os clientes	
13	Prontidão para responder as solicitações dos clientes	Segurança
14	Funcionários que transmitem confiança ao clientes	
15	Segurança transmitida ao cliente durante a compra	
16	Funcionários frequentemente cordiais	
17	Funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes	Empatia
18	Clientes recebendo uma atuação individual	
19	Funcionários que tratam os clientes de forma atenciosa	
20	Interesse genuíno demonstrado em servir o cliente	
21	Funcionários que compreendem as necessidades de seus clientes	
22	Horário de funcionamento conveniente aos clientes	

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Os vinte e dois itens investigados no questionário do modelo SERVQUAL são julgados na escala psicométrica desenvolvida por Likert (1932), onde são atribuídas notas de 1 a 5 para cada item, para determinar o grau de excelência ou insatisfação. Sendo assim atribui-se: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (indiferente), 4 (concordo parcialmente), 5 (concordo totalmente).

Os itens representam características específicas para cada uma das cinco dimensões. Assim, segundo seus criadores, é possível mensurar a satisfação do usuário e a qualidade do serviço em cada dimensão e característica, possibilitando um diagnóstico dos pontos fortes e fracos da instituição. Estabelecidos estes pontos, podem ser identificados os gaps, isto é, as diferenças entre expectativa e desempenho do serviço prestado.

Para o estudo em questão, os respondentes foram convidados a avaliar onze afirmativas das cinco dimensões da Escala SERVQUAL (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança, empatia). Para cada afirmativa, o entrevistado foi devera atribuir um conceito entre cinco opções disponíveis: concordo totalmente; concordo; não concordo, nem discordo; discordo; e discordo totalmente.

### 3.2 O ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA PREFEITURA DE SANTO ANTÔNIO DE JESUS

Santo Antônio de Jesus é a cidade com maior população na região do Recôncavo baiano com 102.380 habitantes (IBGE, 2020). Destes, 61.947 possuem entre 18 e 65 anos (eleitores obrigatórios) segundo dados do Tribunal Superior Eleitoral, número que corresponde a 61% da população total.

A sede da prefeitura local está fisicamente instalada num dos mais antigos prédios do município, situado no centro da cidade e construído ainda na década de 40. Atualmente, sedia além do Gabinete do Prefeito e do Vice-Prefeito, órgãos como a Assessoria Geral de Comunicação e os departamentos de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Protocolo e Patrimônio. A administração do prédio é de responsabilidade do Chefe de Gabinete, posto ocupado atualmente por Humberto Lúcio Vieira da Silva, nomeado pelo Prefeito Municipal, André Rogério de Araújo Andrade.

Cerca de 20 servidores trabalham no prédio que recebe diariamente um público estimado entre 30 e 50 pessoas em busca de atendimento para as mais

diversas causas. Em 2020, o prédio foi reaberto após uma reforma que durou pouco mais de um ano.

Após a intervenção, foram corrigidos alguns problemas estruturais, observados na primeira visita que norteou essa pesquisa. Entretanto, alguns problemas, sobretudo, na comunicação visual, ainda podem ser notados.

O prédio não possui mural informativo, nem guia com os setores instalados no local, a sinalização visual limita-se as placas de portas e de saídas de emergências. Não há, por exemplo, cartazes indicando o horário de funcionamento (8h às 14h) ou canais de atendimento remoto.

Também não há balcão destinado a informações, apenas uma recepção no andar superior. Os gabinetes do Prefeito, Vice-Prefeito e chefe de Gabinete estão localizados no 2º andar do edifício que não possui elevadores, nem rampas de acesso.

Além da sede da Prefeitura, os munícipes podem buscar atendimento também na Ouvidoria Geral do Município, localizada em um outro prédio, próximo do Paço Municipal. A Ouvidoria realiza atendimento presencial, por telefone, *WhatsApp* e *e-mail*, de segunda à sexta-feira, das 8h às 14h.

Nos finais de semana, feriados e diariamente, das 15h às 7h, os únicos canais de atendimentos disponíveis para a população são os perfis oficiais da Prefeitura no *Instagram* e no *Facebook*, geridos pela Assessoria Geral de Comunicação. Porém, a interação não acontece de forma simultânea, uma vez que, não há servidores dedicados exclusivamente a esta tarefa.

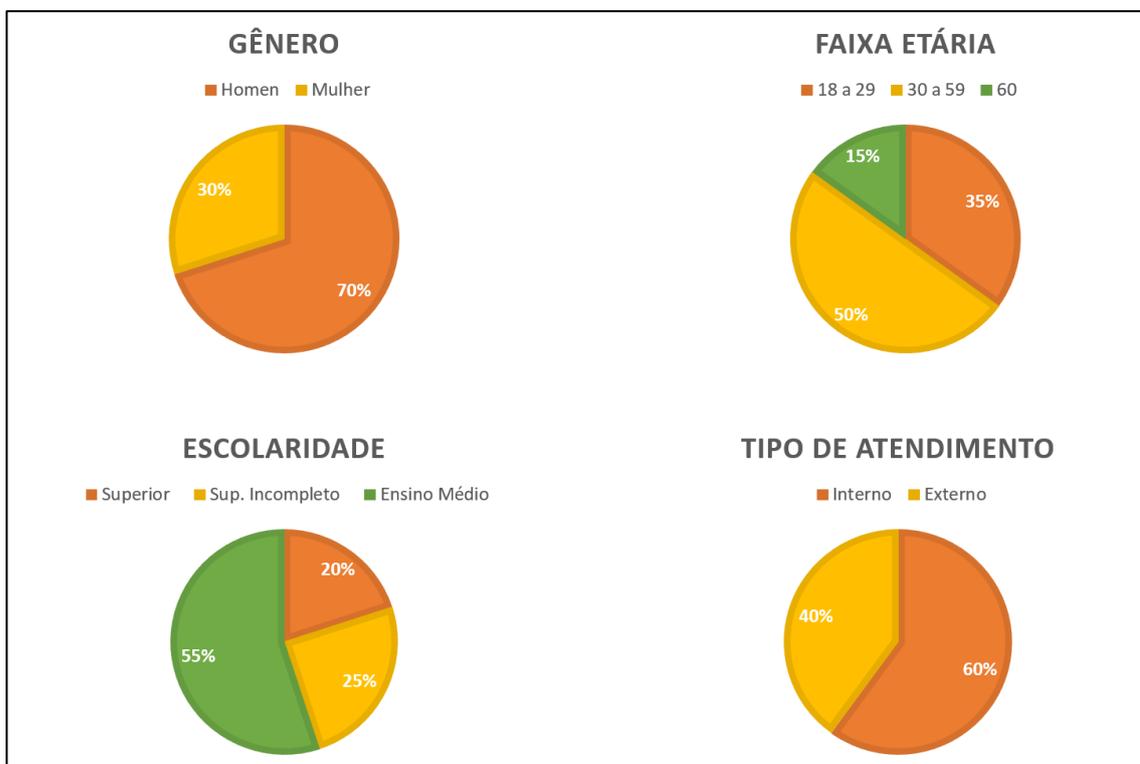
## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados obtidos permite constatar o grau de satisfação e excelência percebido pelo público que busca atendimento interno ou externo na Prefeitura de Santo Antônio de Jesus-BA. Assim, é possível identificar também pontos que podem ser melhorados no processo de atendimento para torná-lo mais eficaz.

### 4.1 PERFIL DO PÚBLICO

A figura 1 apresenta os dados inerentes ao público que buscou atendimento na Prefeitura durante a realização do estudo, com o objetivo específico de identificar o perfil desta população. Como observado a maior parte do público é composta por homens (70%), com faixa etária entre 30 e 59 anos (50%), com nível de escolaridade ensino médio completo (55%) e em busca de atendimento interno (60%).

**Figura 1 - Perfil do público**



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.2 CANAIS DE ATENDIMENTO DISPONIBILIZADOS

Por meio de pesquisa documental, realizada durante visitas *in loco* e entrevistas com profissionais que trabalham na Prefeitura de Santo Antônio de Jesus-BA, foi possível relacionar os canais de atendimento atualmente disponibilizados ao público.

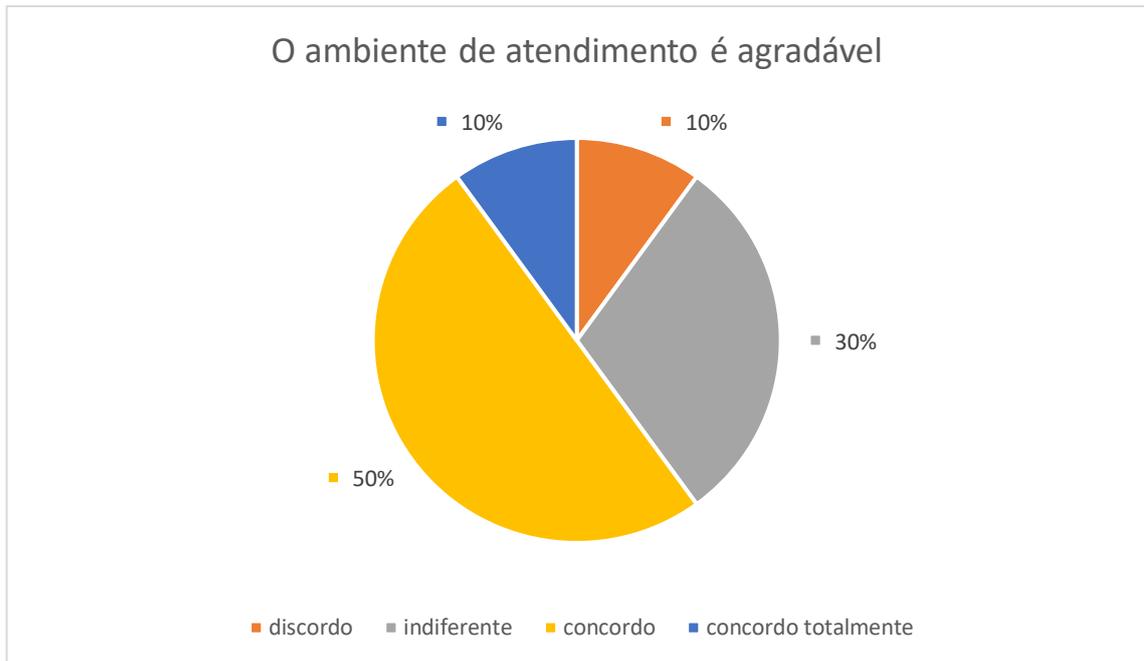
Além do atendimento presencial, realizado de segunda à sexta-feira, das 8h às 14h, também são realizados atendimentos na Ouvidoria Geral do Município, no mesmo horário, onde podem ser abertas chamadas em quatro categorias: (elogio, sugestão, crítica ou denúncia).

A Prefeitura dispõe ainda de canais para atendimento remoto como: telefone, e-mail e redes sociais (*Facebook* e *Instagram*), porém não há profissionais específicos dedicados a realizar este trabalho na sede da Prefeitura. A Ouvidoria dispõe de uma equipe para realizar atendimento por telefone e e-mail.

## 4.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO SERVQUAL

Os itens 1 e 2 do questionário aplicado convida os entrevistados a avaliarem os aspectos tangíveis da estrutura física disponibilizada para o atendimento ao público.

A figura 2 refere-se a agrabilidade do espaço físico onde são realizados os atendimentos. Foi avaliado que a maior parte dos usuários (50%) concorda com essa afirmativa, enquanto 30% não concordaram, nem discordaram, 10% discordaram e outros 10% concordaram totalmente.

**Figura 2** - O ambiente de atendimento é agradável

Fonte: Elaborado pelo autor.

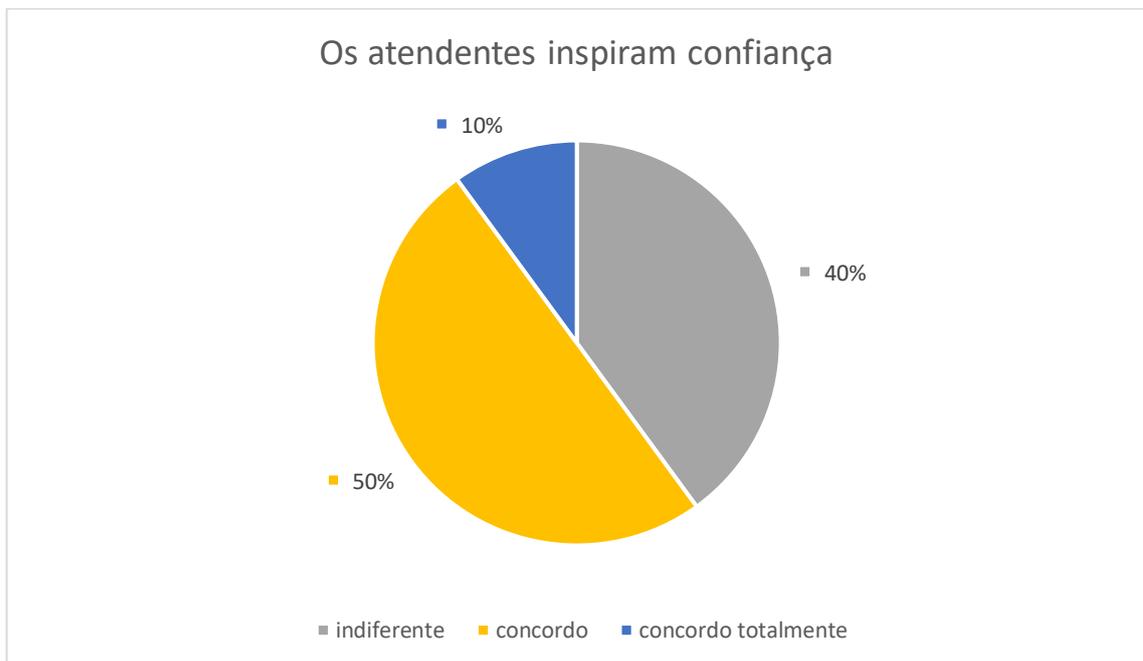
Ainda tratando sobre a estrutura física disponibilizada pela Prefeitura de Santo Antônio de Jesus, a maior parte dos entrevistados (70%) afirmou concordar totalmente quanto à afirmativa “Os equipamentos são adequados para o atendimento”, como demonstra a figura 3:

**Figura 3** - Os equipamentos são adequados para o atendimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

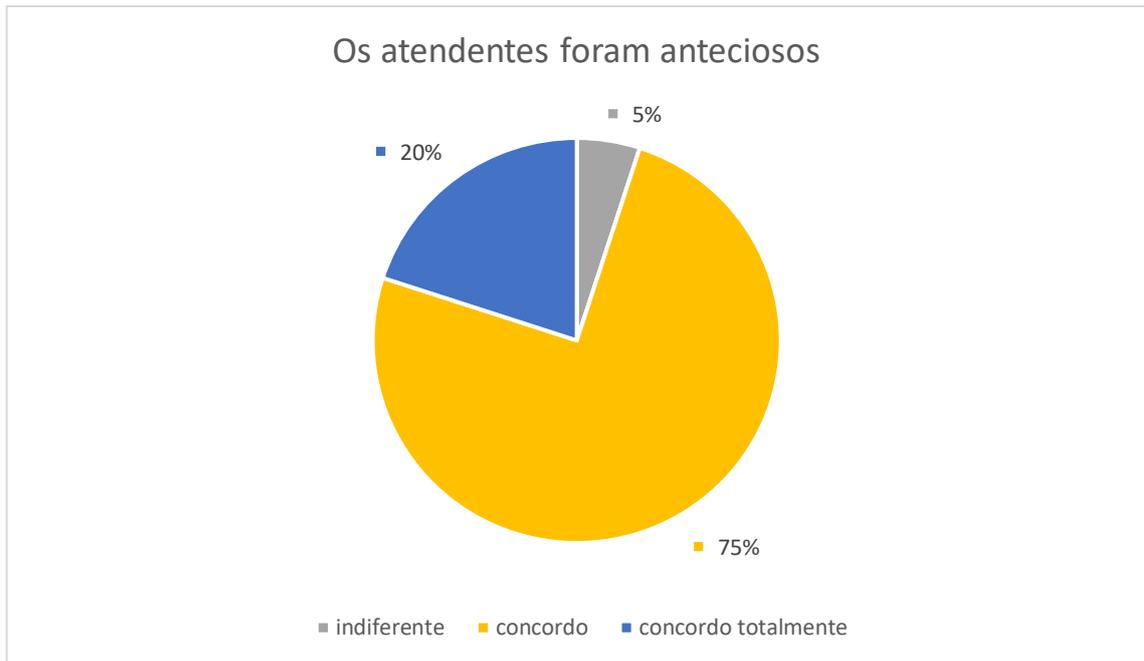
Após avaliarem a estrutura física, nos itens 3 a 6, os entrevistados foram convidados a avaliar os índices de confiabilidade e segurança do atendimento a partir das dimensões estabelecidas pela escala SERVQUAL. De acordo com os dados obtidos e apresentados no Figura 4, ante a afirmativa “Os atendentes inspiram confiança” 50% concordaram, 40% não concordaram, nem discordaram, enquanto 10% concordaram totalmente.

**Figura 4 - Os atendentes inspiram confiança**



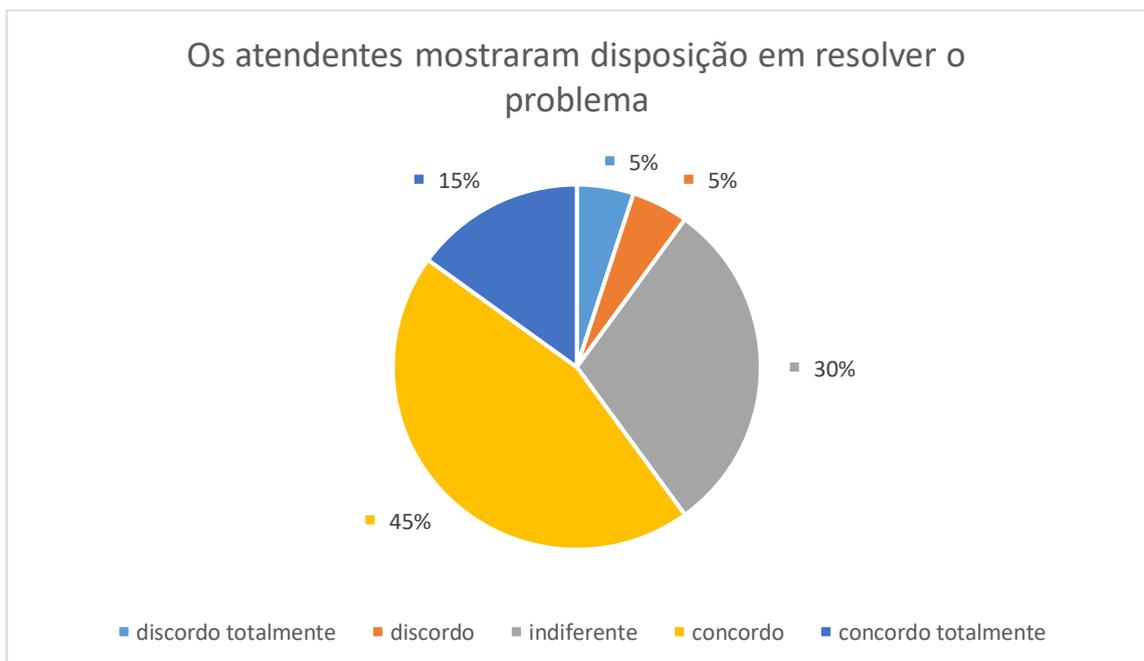
Fonte: Elaborado pelo autor.

A atenção disponibilizada pelos atendentes no atendimento foi avaliada positivamente pelos entrevistados. 75% concordaram com este item, 20% concordaram totalmente, enquanto 5% foram indiferentes, como mostra a figura 5.

**Figura 5 - Os atendentes foram atenciosos**

Fonte: Elaborado pelo autor.

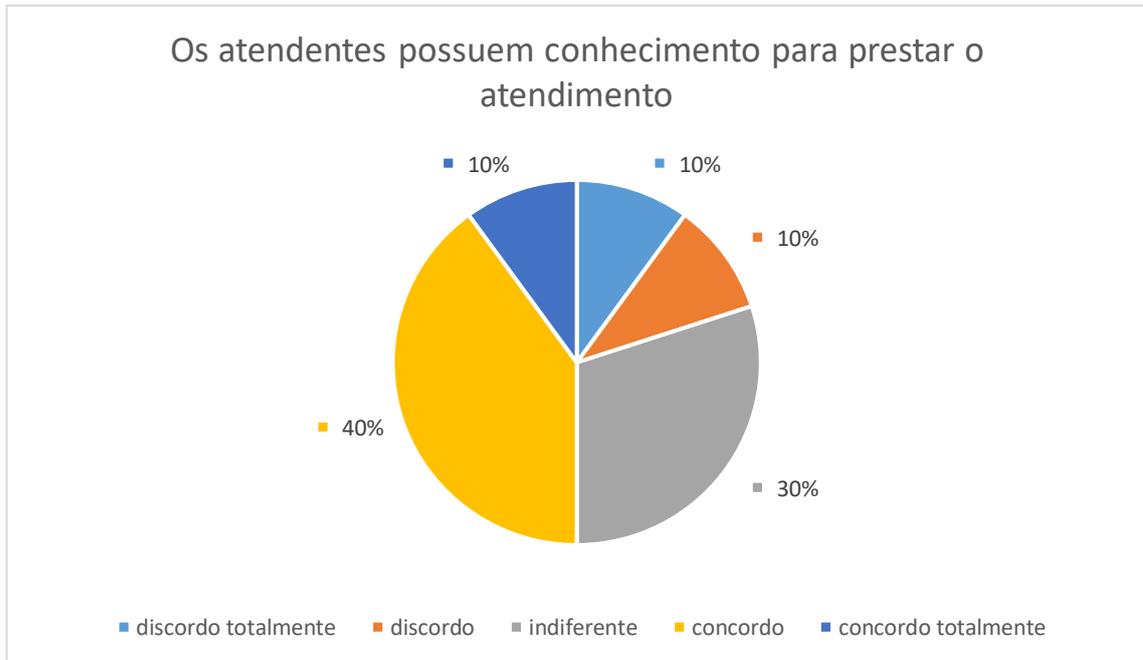
A disposição dos atendentes em resolver o problema também foi bem avaliada pela maior parte dos entrevistados. Entretanto, neste item foram observadas discordâncias em relação a afirmativa avaliada, como demonstra a figura 6.

**Figura 6 - Os atendentes mostraram disposição em resolver o problema**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como demonstra a figura 7, o analisar se os atendentes possuem conhecimento para prestar o atendimento, a maior parte dos entrevistados afirmou que concorda (40%), 30% não concordaram, nem discordaram, 10% concordaram totalmente, 10% discordaram e outros 10% discordaram totalmente.

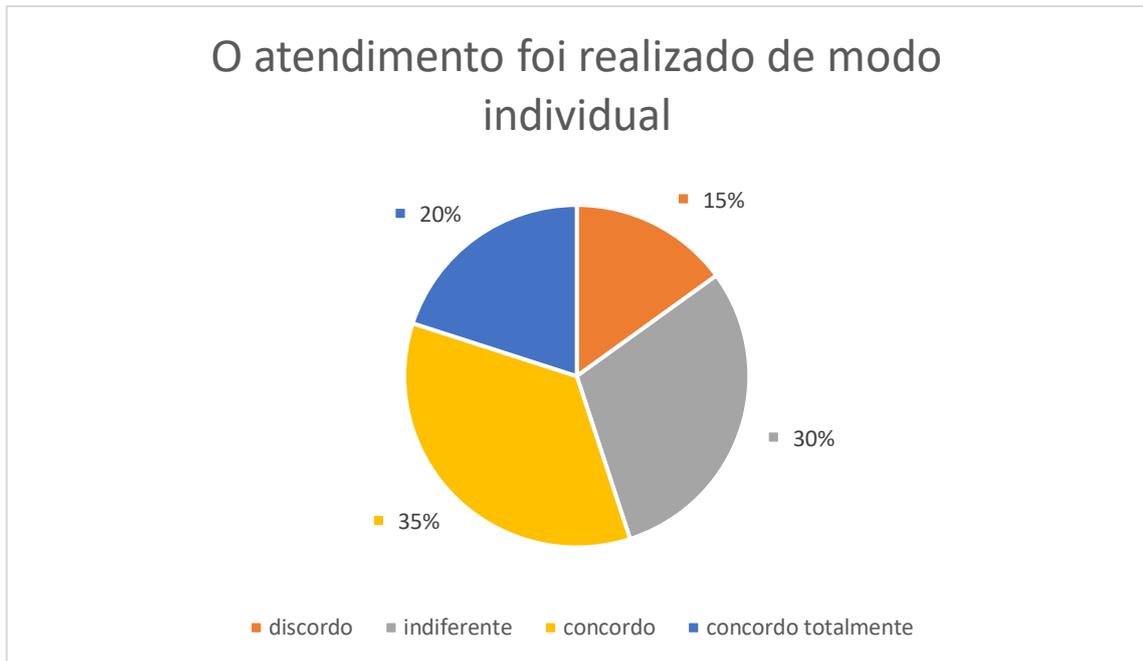
**Figura 7** - Os atendentes possuem conhecimento para prestar o atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

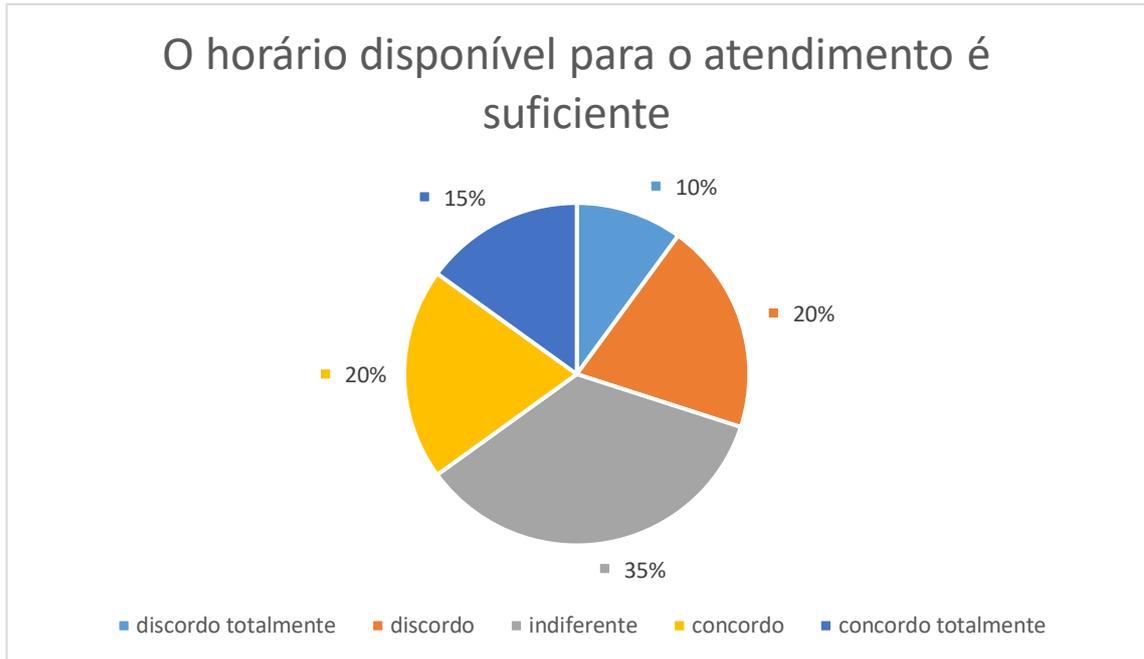
Dando continuidade ao levantamento, as afirmativas 7 a 11 avaliaram questões inerentes a rotina de atendimento, com o objetivo de identificar o grau de satisfação e possíveis pontos que possam ser melhorados.

Ante a afirmativa “O atendimento foi realizado de modo individual”, 35% dos entrevistados concordou, 30% não concordou nem discordou, 20% concordou totalmente, enquanto 15% discordou, como mostra a figura 8.

**Figura 8** - O atendimento foi realizado de modo individual

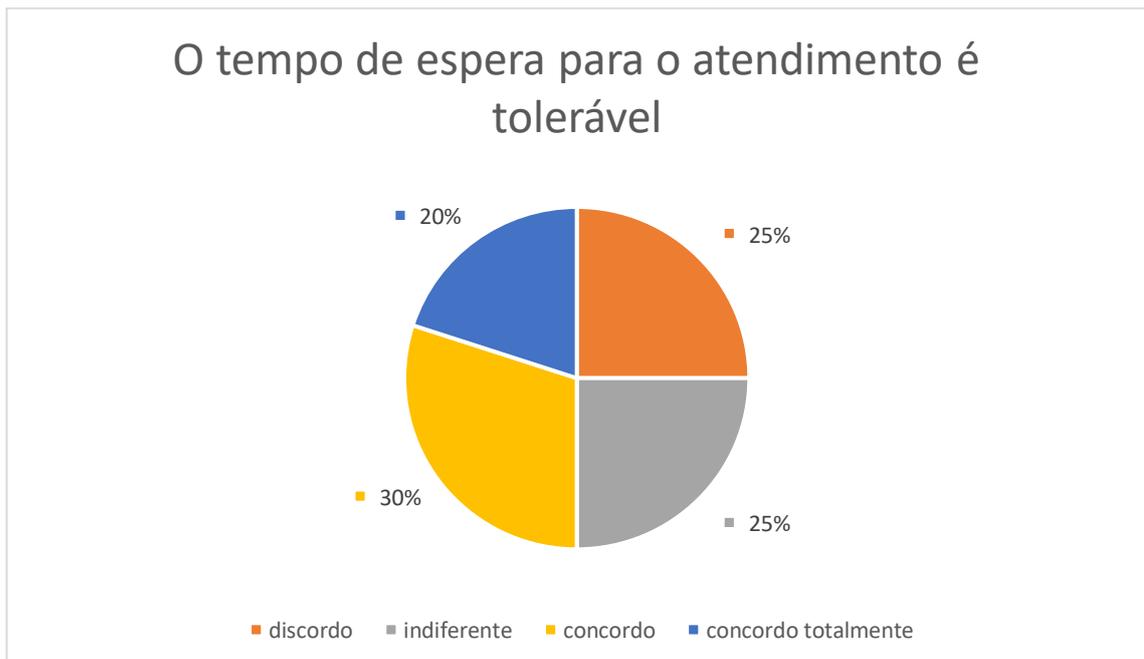
Fonte: Elaborado pelo autor.

Atualmente, o horário de atendimento ao público disponibilizado pela Prefeitura é o mesmo de expediente, de segunda à sexta-feira, das 8h às 14h. Questionado se esse período é suficiente 35% dos entrevistados não concordaram, nem discordaram, 20% concordaram, 20% discordaram, 15% concordaram totalmente e 10% discordaram totalmente, como mostrado na Figura 9.

**Figura 9** - O horário disponível para o atendimento é suficiente

Fonte: Elaborado pelo autor.

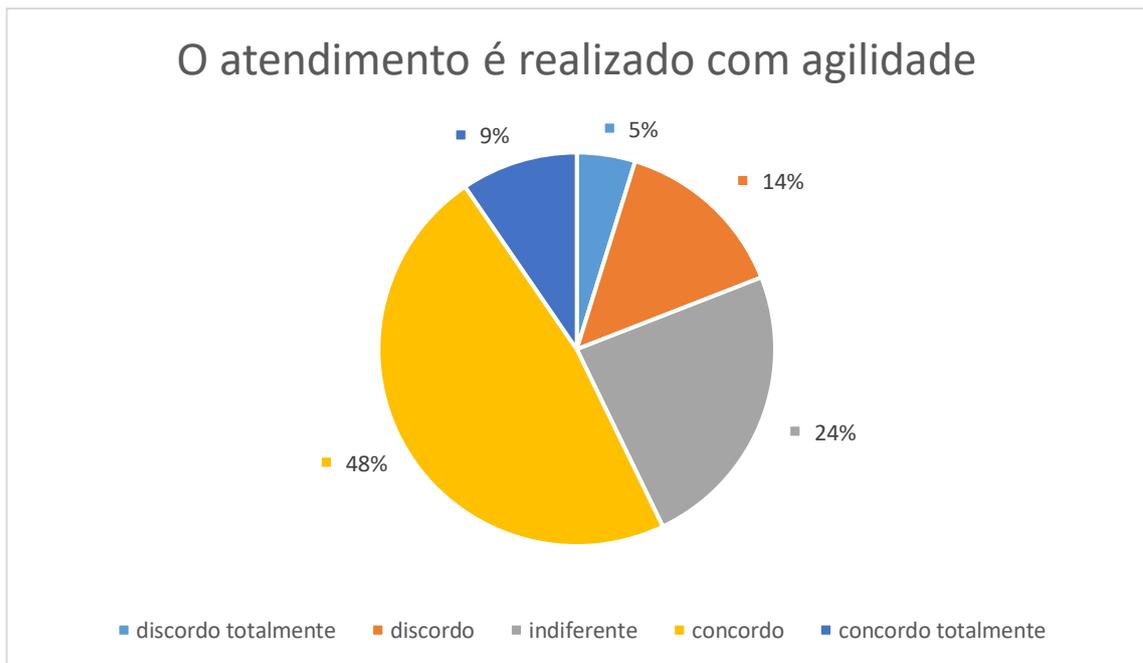
A figura 10 mostra a avaliação dos entrevistados ante a afirmativa “O tempo de espera para o atendimento é tolerável”. 30% afirmaram concordar, 25% não concordar, nem discordar, outros 25% discordar e 20% concordar totalmente.

**Figura 10** - O tempo de espera para o atendimento é tolerável

Fonte: Elaborado pelo autor.

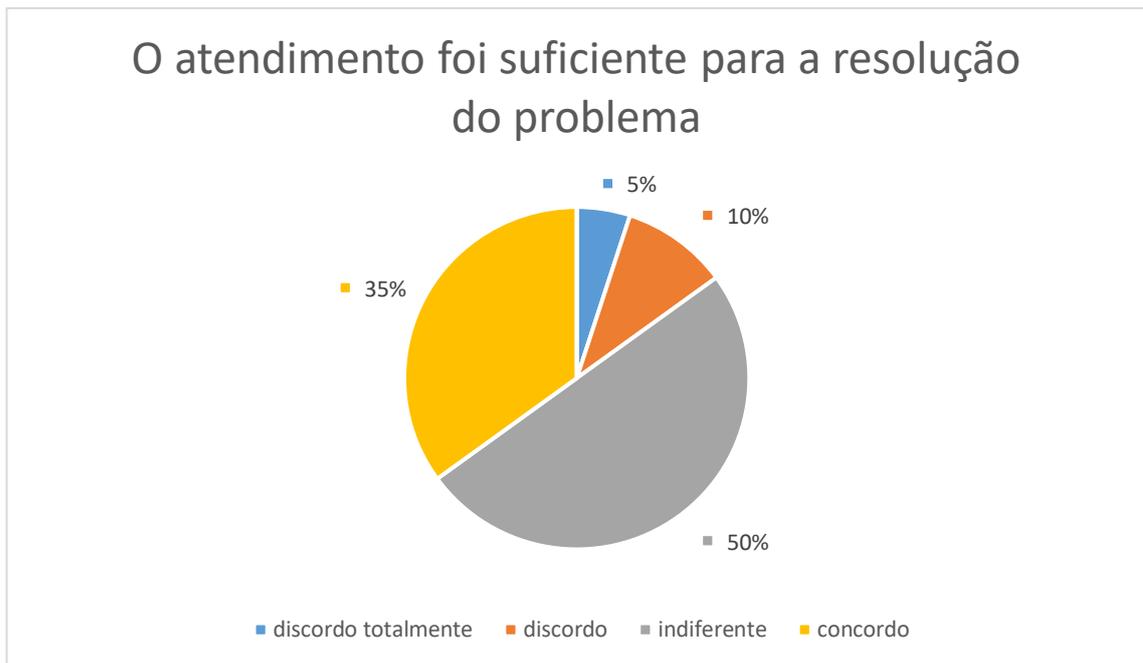
A agilidade ao realizar o atendimento também foi avaliada. Como mostra a Figura 11, neste item, 48% dos entrevistados afirmaram concordar, 24% não concordar, nem discordar, 14% discordar, 9% concordar totalmente, enquanto 5% afirmaram discordar totalmente.

**Figura 11** - O atendimento é realizado com agilidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

No último item do levantamento, os entrevistados foram convidados a avaliar a afirmativa “O atendimento foi suficiente para a resolução do problema”. Este foi o único item onde nenhum entrevistado afirmou concordar totalmente. Como mostra a figura 12, a maior parte dos entrevistados afirmou não concordar, nem discordar (50%), seguidos pelos que concordaram (35%), discordaram (10%) e os que discordaram totalmente (5%).

**Figura 12** - O atendimento foi suficiente para resolução do problema

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise obtida após a tabulação dos dados coletados. Como demonstrados nos Figuras, a maior parte dos usuários avaliou positivamente o atendimento disponibilizado ao concordar com as afirmativas.

Para a realização do levantamento, os entrevistados foram abordados logo após a conclusão dos seus atendimentos. Verificou-se que alguns dos usuários atendidos não concordaram em participar da pesquisa. Já os que responderam os itens, mostraram bom entendimento acerca dos itens elaborados.

Na sede da prefeitura são realizados dois tipos de atendimento, interno e externo. O público interno é formado por servidores de outros setores que buscam registrar solicitações, dar entrada ou saber o andamento de processos, nos setores de protocolo ou recursos humanos, por exemplo.

Neste caso, o atendimento é padronizado. Para solicitar o conserto de uma máquina no setor de Tecnologia da Informação, por exemplo, é preciso anexar um ofício a ser protocolado pelo setor. Já em outros setores, é necessário preencher uma ficha com informações como número de matrícula, prazo de registro da solicitação e carimbo do servidor que recebeu a solicitação.

Já para o atendimento ao público externo, não há um protocolo padronizado. Verificou-se que a maior parte dos usuários está interessado em contatar o Prefeito, a Vice-Prefeita ou o secretário de alguma pasta específica.

Nestes casos, não é aberto protocolo. O usuário deixa um nome e telefone para contato, enquanto a secretaria verifica na agenda do prefeito, o próximo dia e horário disponível para atendimento. Caso o atendimento seja de uma área específica, o usuário é encaminhado para a secretaria onde a sua demanda pode ser melhor atendida.

Após a reforma finalizada em agosto de 2020, a Prefeitura passou a contar com uma sala para atendimento ao público, onde há uma recepção, duas mesas para atendimento, lado a lado, e uma sala de espera com 20 lugares. Cada mesa, possui um computador e há um telefone compartilhado.

Quanto a sinalização visual, audiovisual ou sonora, foi verificado que o prédio possui apenas placas de porta informando os setores ali sediados e sinalizações de saídas de emergência e extintores.

As atendentes que atualmente trabalham no setor, duas servidoras comissionadas e uma estagiária, não possuem formação na área e não passaram por capacitação para o atendimento. Também não há indicação para entrar em contato com os usuários após o atendimento, em busca de *feedback*, ou avaliação do atendimento prestado.

#### 4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este capítulo apresenta as limitações observadas no percurso da pesquisa.

O paço municipal foi fechado para reforma em março de 2019 e reaberto ao público apenas em agosto de 2020, o que limitou o número de visitas presenciais ao ambiente físico da pesquisa.

De igual modo, a pandemia do novo coronavírus (COVID-19) levou a publicação de decretos que suspenderam o atendimento presencial ao público. Mesmo após o retorno das atividades em setembro de 2020, o fluxo de pessoas em busca de atendimento é menor do que o observado inicialmente, o que contribuiu para diminuição do número de pessoas selecionado na amostragem.

Foi observado também que alguns usuários se recusaram a participar do estudo por entender que o mesmo poderia de algum modo “beneficiar” ou “prejudicar”

a atual administração, dada a proximidade temporal entre a realização do estudo e as eleições municipais previstas para o dia 15 de novembro de 2020.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões e recomendações decorrentes da realização do estudo, embora, não seja sua finalidade apresentar um diagnóstico técnico acerca de possíveis falhas a serem sanadas.

Após análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário, pode-se concluir que a qualidade do atendimento ao público disponibilizado pela Prefeitura é satisfatória, do ponto de vista das cinco dimensões estabelecidas pelo modelo SERVQUAL: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, atendendo dessa forma, ao objetivo geral da pesquisa.

Quanto ao objetivo específico 1, foi constatado através do questionário que o perfil do público que busca atendimento na Prefeitura é majoritariamente formado por homens (70%), com idade entre 30 e 59 anos (50%), com nível de escolaridade ensino médio completo (55%) e em busca de atendimento para demandas internas da administração (60%).

Quanto ao objetivo específico 2, foi constatado por meio de pesquisa documental que, além do atendimento presencial, disponibilizado de segunda à sexta-feira, das 8h às 14h, a Prefeitura dispõe de canais para atendimento remoto como: telefone, e-mail e redes sociais (*Facebook e Instagram*), porém não há profissionais específicos dedicados a realizar este trabalho.

Quanto à pergunta norteadora, pode-se concluir que a qualidade percebida do atendimento ao público disponibilizado pela Prefeitura de Santo Antônio de Jesus-BA é satisfatória, dadas as avaliações positivas quanto aos itens avaliados no questionário.

Entretanto, alguns pontos podem ser melhorados para dinamizar, modernizar e padronizar o atendimento ao público disponibilizado pela Prefeitura, a exemplo da colocação de um mapa na recepção da Prefeitura, informando os setores ali sediados e a sua respectiva localização no prédio.

Na sala de espera pode ser colocada uma TV ou caixas de som para exibição de material institucional e informes de utilidade pública. O equipamento audiovisual pode também auxiliar no atendimento a pessoas com deficiência.

A Prefeitura pode adquirir um sistema de protocolo para os atendimentos ao público externo, abrindo uma chamada para cada cidadão que busca o serviço,

coletando e armazenando em nuvem as informações do contato e sobre o atendimento.

A Prefeitura também pode disponibilizar um *website* e/ou aplicativo para *smartphones* para auxiliar o atendimento remoto, além de receber sugestões, críticas, denúncias ou elogios.

Por fim, seria de fundamental importância para a administração pública municipal coletar o *feedback* dos cidadãos. Algumas ferramentas online disponíveis no mercado, já permitem, inclusive, que o usuário avalie o atendimento recebido por meio de *website*, aplicativo para *smartphones* ou *WhatsApp*.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, T. D.; TRIGO, A. C.; SANTANA, L. C. **Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial**. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02.

CARVALHO, José Murilo de. **Fundamentos da política e da sociedade brasileiras**. In: AVELAR, Lúcia; CINTRA, Antônio Octávio (Orgs.). Sistema político brasileiro: uma introdução. Rio de Janeiro: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung; São Paulo: Fundação Unesp, 2004.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo - SP: Atlas, 2015.

CAVALETT, Laucí Aparecida. **Gestão da qualidade e excelência no atendimento**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-da-qualidade-e-excelencia-no-atendimento>. Acesso em 30 de setembro de 2020.

DA SILVA, Airton Garcia, SCHMIDT Alberto. **Satisfação do cliente: uma questão de qualidade no atendimento**. Santa Cruz do Sul, 1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo** / Maria Sylvia Zanella Di Pietro. - 27. ed. - São Paulo: Atlas, 2014.

DISNER, G. R., & CESTARI, M. M. (2016). **Nanociência & Nanotecnologia**. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/eba.v16i1.10660>. Acesso em 18 de outubro de 2020.

FAORO, Raimundo. **Os donos do poder: a formação do patronato brasileiro**. 3. ed. rev. São Paulo: Globo, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antônio Carlos, 1946-**Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002

GOUVÊA, Gilda Portugal. **Burocracia e elites burocráticas no Brasil**. São Paulo: Paulicéia, 1994. 320 p.

IATROS. **Estatística e pesquisa para profissionais da saúde**. Disponível em: <<http://www.vademecum.com.br/iatros/estdiscritiva.htm>>. Acesso em: nov. 2008.

IGLÉSIAS, Francisco. **Trajectoria política do Brasil: 1500-1964**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 316 p.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública** / Gelson Silva Junquilha. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 182p.: il.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU: Edusp, 1980.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives of Psychology*. n. 140, p. 44-53, 1932.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão operacional** / Maria Leonídia Malmegrin. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008. 259 p.

MCGREGOR JR., EUGENE B.; CAMPBELL, Alan K.; MACY, John W.; Cleveland, Harlan «**Symposium: The Public Service as Institution**». *Washington. Public Administration Review*, 1982.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004. 798 p.

MORALES, Flávio Galego. FERREIRA, Flávio Smania. **A excelência em qualidade no atendimento das organizações**. Disponível em: <<http://periodicos.estacio.br/index.php/revistahorus/article/view/4074>>. Atualizado em 18 de outubro de 2020.

MOREIRA, João Batista Gomes. **Conceito Material de Serviço Público**. Biblioteca Digital Revista Interesse Público, 2010.

OLIVEIRA, Therezinha de Freitas Rodrigues. **Pesquisa biomédica da procura, do achado e da escritura de tese e comunicações científicas**. São Paulo: Atheneu, 1995.

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

PAULINO, Fernando Oliveira; GUAZINA, Liziane; OLIVEIRA, Madalena. **Serviço público de mídia e comunicação pública: conceito, contextos e experiências**. *Comunicação e Sociedade* [online]. 2016.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO UTILIZADO NO ESTUDO

<b>Sexo:</b>	<b>Faixa Etária:</b>				
<b>Grau de instrução:</b>					
<b>Tipo de atendimento:</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>O ambiente de atendimento é agradável</b>					
<b>Os equipamentos são adequados para o atendimento</b>					
<b>Os atendentes inspiram confiança</b>					
<b>Os atendentes foram atenciosos</b>					
<b>O atendimento foi realizado de modo individual</b>					
<b>Os atendentes mostram disposição em resolver o problema</b>					
<b>Os atendentes possuem conhecimento para prestar o atendimento</b>					
<b>O horário disponível para o atendimento é suficiente</b>					
<b>O tempo de espera para o atendimento é razoável</b>					
<b>O atendimento é realizado com agilidade</b>					
<b>O atendimento foi suficiente para a resolução do problema</b>					
<b>LEGENDA: 1 – DISCORDO TOTALMENTE; 2 – DISCORDO; 3 – NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO; 4 – CONCORDO; 5 – CONCORDO TOTALMENTE</b>					