

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

**CRISTINA BATISTUTA NOVAES**

**COMPARAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DO CIDADÃO  
E DO SERVIDOR PÚBLICO A RESPEITO DA  
QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO**

**VITÓRIA  
2015**

**CRISTINA BATISTUTA NOVAES**

**COMPARAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DO CIDADÃO  
E DO SERVIDOR PÚBLICO A RESPEITO DA  
QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas – Nível Acadêmico.

Orientador: Dr. Emerson Wagner Mainardes.

**VITÓRIA  
2015**

**CRISTINA BATISTUTA NOVAES**

**COMPARAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DO CIDADÃO  
E DO SERVIDOR PÚBLICO A RESPEITO DA  
QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 24 de março de 2015.

**COMISSÃO ORGANIZADORA**

**Profº Dr.: EMERSON WAGNER MAINARDES**  
Fucape Business School

**Profª Dra.: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA**  
Fucape Business School

**Profº Dr.: MARCELO DE SOUZA BISPO**  
Universidade Federal da Paraíba

“O que for a profundidade do teu ser, assim será teu desejo.

O que for o teu desejo, assim será tua vontade.

O que for a tua vontade, assim serão os teus atos.

O que forem teus atos, assim será teu destino. ”

*Brihadaranyaka Upanishad IV, 4.5*

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer expressando meu carinho às pessoas:

Ao meu orientador Emerson pela competência, exemplo e dedicação desde a concepção deste trabalho até a sua conclusão.

Aos professores da FUCAPE pela provocação quanto ao aprendizado.

À toda minha família, destacando meus amados pais Paulo e Inez pelos inúmeros exemplos de amor, honestidade, coragem e tantas outras virtudes que a escola da vida os fizeram doutores.

Ao meu esposo Quiba, pelo carinho e compreensão, assim como à sua família por compreender minhas “ausências” neste período.

Aos colegas de turma, especialmente à Sarah pela parceria que foi estabelecida de apoio mútuo e também pela amizade.

À Lorene, Ana Rosa e Maria da Secretaria de Pesquisa, pelas instruções, informações, e todo “algo mais” que sempre tiveram dispostas a realizar.

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo - FAPES pelo patrocínio durante 19 meses.

## RESUMO

Identificar e comparar o conceito de qualidade que mais influencia a percepção dos usuários e dos servidores públicos quanto à qualidade de um serviço público foi o objetivo fundamental desta pesquisa. A partir dos tradicionais conceitos apresentados na literatura, foi realizada uma pesquisa descritiva do tipo survey, com uma abordagem quantitativa, com uma amostra de 207 cidadãos e 278 servidores públicos. Os dados foram coletados por meio de um questionário contendo 21 afirmações acompanhadas de uma escala de concordância. O questionário foi formulado com cinco afirmações para cada conceito: Qualidade como Excelência, Qualidade como Valor, Qualidade como Conformação de Especificações e Qualidade como Superação das Expectativas dos Clientes. Foi realizada uma afirmação geral tanto para o cidadão como para o servidor público: “Eu sei identificar quando um serviço público é oferecido com qualidade”. Após coletados os dados foram realizadas as análises dos mesmos. A comparação das médias da estatística descritiva demonstrou que as percepções entre os cidadãos e servidores públicos são diferentes em 5 variáveis independentes como também são diferentes na variável dependente. Todas as variáveis referem-se ao conceito Qualidade como Superação das Expectativas dos Clientes. A comparação das regressões entre cidadão e servidor público demonstrou que duas das afirmações do conceito Qualidade como Conformação de Especificações influenciam a percepção do cidadão sobre um serviço público de qualidade. Já para o servidor público, são duas afirmações do conceito Qualidade como Valor que exercem tal influência. Destaca-se que tanto cidadão quanto servidor público consideram que profissionais do serviço público devem ser competentes, comprometidos e treinados. O gestor público pode agir sobre as variáveis destes conceitos para influenciar a percepção do cidadão e do servidor público sobre a qualidade de um serviço público.

**Palavras-chave:** Gestão Pública, Servidor Público, Qualidade, Cidadão.

## ABSTRACT

To identify and compare the concept of quality that most influences the perception of users and public workers about the quality of public services was the primary goal of this research. From the traditional concepts presented in the literature, a descriptive survey research, with a quantitative approach with a sample of 207 citizens and 278 public workers was held. Data were collected through a questionnaire containing 21 statements accompanied by a scale of agreement. The questionnaire was composed of five statements for each concept: Quality as Excellence, Quality as Value, Quality as Conformation of Specifications and Quality as Exceeding Expectations of Customers. A general statement was made for both the citizen and the public worker: "I know how to identify when a public service is delivered with quality." After the data was collected the analyses were performed. The comparison of the descriptive statistics showed that the perceptions among citizens and public workers are different in five independent variables and are also different in the dependent variable. All variables refer to the concept as Quality as Exceeding Customer Expectations. The comparison of the regressions between citizen and public worker showed that two of the statements of the concept as Quality as Conformation of specifications influence the perception of citizens about a public service quality. As for the public worker, there are two statements of the concept of Quality as Value that exercise such influence. It is noteworthy that both citizens as public workers believe that professionals in the public service must be competent, committed and trained. The public manager can act on the variables of these concepts to influence the perception of the citizen and the public workers about the quality of a public service.

**Key words:** Public Management, Public Worker, Quality, Citizen.

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 01</b> .....	<b>8</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>Capítulo 02</b> .....	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1 CONCEITOS DE QUALIDADE .....	10
2.1.1 Qualidade como Excelência.....	13
2.1.2 Qualidade como Valor.....	14
2.1.3 Qualidade como Conformação de Especificações .....	17
2.1.4 Qualidade como Atendimento e/ou Superação das Expectativas dos Clientes .....	19
<b>Capítulo 03</b> .....	<b>22</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>22</b>
<b>Capítulo 04</b> .....	<b>27</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>27</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS CIDADÃOS .....	27
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	28
4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	30
4.3.1 Estatística Descritiva da Pesquisa com o Cidadão.....	30
4.3.2 Estatística Descritiva da Pesquisa com o Servidor Público .....	36
4.3.3 Estatística Descritiva – Comparação das Médias.....	43
4.4 REGRESSÃO MÚLTIPLA DO CIDADÃO.....	49
4.5 REGRESSÃO MÚLTIPLA DO SERVIDOR PÚBLICO .....	54
4.6 COMPARAÇÃO DAS REGRESSÕES ENTRE CIDADÃO E DO SERVIDOR PÚBLICO.....	59
<b>Capítulo 05</b> .....	<b>63</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>67</b>
<b>APÊNDICE 1</b> .....	<b>65</b>

## Capítulo 01

### 1. INTRODUÇÃO

A qualidade tem se mostrado relevante para qualquer tipo de organização, incluindo-se as organizações públicas. Por causa de sua conhecida importância, o conceito de qualidade tem sido investigado no decorrer da história da administração e ainda continua sendo foco de interesse de organizações e investigadores (REEVES e BEDNAR, 1994), porém, definir qualidade é um exercício desafiador (MAINARDES e LOURENÇO, 2010).

A qualidade pode ser um diferencial competitivo de empresas públicas e privadas, e ela pode ser vista interna ou externamente à organização (MAINARDES e LOURENÇO, 2010). Quando é percebida internamente, pode auxiliar na eficiência da organização, minimiza o desperdício e aumenta a produtividade; quando visto externamente, possibilita manter clientes satisfeitos. Conforme Inojosa e Farran (1994) é preciso verificar como a qualidade está sendo absorvida pela sociedade e pelo serviço público e, ao mesmo tempo, se atualizando conforme se faz necessário.

Considerando a importância da qualidade para as organizações e focando especificamente nas organizações públicas, procura-se identificar o conceito de qualidade que mais afeta a percepção dos usuários e do servidor público quanto à qualidade de um serviço público, tendo por base os conceitos citados por Reeves e Bednar (1994): qualidade como excelência, qualidade como valor, qualidade como conformação de especificações, qualidade como atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes. Como objetivo específico, buscou-se comparar as percepções dos cidadãos e dos servidores públicos, identificando as diferenças entre estes dois públicos.

A relevância deste estudo refere-se à existência de uma lacuna de pesquisa quanto a não predominância de um conceito de qualidade (MAINARDES e LOURENÇO, 2010) e ao entendimento do cidadão e do servidor público sobre a qualidade na prestação dos serviços públicos. Na área acadêmica, buscar preencher esta lacuna no serviço público, uma vez que identifica a percepção do cidadão e do servidor público e faz-se a comparação das percepções de ambos quanto à qualidade na prestação do serviço público. Para a organização pública e a sociedade, é uma forma de compreender o cidadão e o servidor público quanto aos conceitos de qualidade que baseiam a execução dos serviços públicos, permitindo ao gestor tomar decisões mais eficazes, desenvolver medidas e modificar processos que se fizerem necessários.

O estudo inicialmente definiu qualidade sob quatro conceitos: qualidade como excelência, qualidade como valor, qualidade como conformação de especificações e qualidade como atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes. Na seqüência, tem-se a metodologia da pesquisa realizada. Em um terceiro momento, analisaram-se os dados coletados na pesquisa com os cidadãos, com os servidores públicos e realizou-se a comparação entre as percepções deles. Finalizou-se o estudo com as conclusões e recomendações.

## Capítulo 02

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 CONCEITOS DE QUALIDADE

Definir conceitos é fundamental para realizar análises sobre qualidade. Pollit (1993, p. 298) refere-se à presença do caráter ideológico: “a qualidade, assim como a virtude, tem uma forte conotação positiva, combinada com a enorme vantagem de que suas implicações reais continuam sendo sumamente vagas e imprecisas”. Parasuraman et al., (1985) acrescentam que a qualidade é uma construção mental, indescritível e sem definição. Sharma (2010) afirma que a interpretação do termo "qualidade" varia de indivíduo para indivíduo significando que a percepção da qualidade de um produto ou serviço, na perspectiva do cliente, pode ser diferente da do produtor. Por ser tão ampla e subjetiva, a qualidade é um construto que se define de forma diferente em cada organização (MISOCZKY; VIEIRA, 2001).

Garvin (1984) cita que a literatura acadêmica sobre qualidade com estudiosos de quatro disciplinas e o autor Mainardes e Lourenço (2010) (Quadro 1) citam alguns estudiosos: filosofia (PIRSIG,1974; TUCHMAN,1980), economia (FEIGENBAUM,1961; BROH,1982; ISHIKAWA, 1984) marketing (EDWARDS,1968; KOTLER, 1971; JURAN, 1974; GILMORE,1974; MAYNES, 1976;) e gestão de operações (CROSBY, 1979; GILMORE, 1974), que contribuíram com pontos de vista diferentes.

Segundo Garvin (1984), a filosofia tem se concentrado em definição, a economia, sobre maximizar o lucro e equilíbrio de mercado, marketing fala dos determinantes do comportamento e a satisfação do cliente que compra e, por fim, a gestão de operações está focada em práticas de engenharia e controle de produção.

O resultado foi uma série de perspectivas concorrentes, cada uma baseada em um quadro analítico diferente e cada um emprega sua própria terminologia.

Percebe-se que o conceito de qualidade está relacionado a um dado momento histórico e é dinâmico. Desta forma, é necessário considerar que a missão organizacional e o seu projeto de qualidade estarão sujeitos a modificações conforme as mudanças do cenário político, econômico, social e cultural em que a organização está inserida, bem como seu campo de atuação. Tanto na área privada quanto na pública, os acordos e concessões prevêm que a qualidade esteja presente de maneira sutil e dinâmica. Neste sentido, mesmo que o processo tenha que ser modificado, não significa que o mesmo não tenha qualidade, apenas será adequado às necessidades do projeto. Também deve conter a possibilidade de se modificar com a mudança de valores, experiências e expectativas (POLLIT e BOUCKAERT, 1995).

Quando a qualidade é bem aplicada, há um ganho de eficiência, que se traduz em redução de custos (EICHER, 2001). Um exemplo, conforme o mesmo autor, é que segundo o governo do Canadá, com a norma *International Organization for Standardization* (ISO 9000), presente em 138 países, para cada dólar investido tem-se quatro dólares de volta.

Para analisar se um produto tem alta qualidade, Garvin (1984) propôs a análise de oito dimensões: a atuação, ou seja, características operacionais e o desempenho do produto; os recursos, significando o que suplementa o funcionamento do produto; a confiança, que reflete a probabilidade de falha de um produto dentro de um período de tempo especificado; a conformidade, que analisa o grau em que o projeto de um produto e as características operacionais está de acordo com padrões pré-estabelecidos; a durabilidade, sendo o tempo de vida do

produto e suas dimensões econômicas; a facilidade de manutenção, que significa que se o produto quebrar, qual será o tempo de manutenção; a estética, que está intimamente ligado ao usuário; além de questões de julgamento pessoal, como cheiro, sons, gostos, etc. Por fim, há a qualidade percebida, que é um conceito subjetivo, pois nem sempre o consumidor possui informações completas sobre os atributos do produto.

Nesta pesquisa utilizaram-se os quatro conceitos de qualidade mais tradicionais na literatura de qualidade (REEVES e BEDNAR, 1994). Suas características e referências, para melhor visualização, foram sumarizados no Quadro 1 e são analisados na sequência.

<b>CONCEITOS DE QUALIDADE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ESTUDOS DE REFERÊNCIA</b>
Qualidade como Excelência	Conceito mais antigo: filosofia de ser o melhor, superior a outros; Conceito abstrato.	Kitto em 1951; Pirsig em 1974 e 1992; Tuchman em 1980; Garvin em 1984 e 1988.
Qualidade como Valor	Segundo conceito surgido; trata da relação preço X benefício; valorização de um produto ou serviço depende de vários fatores (conveniência, preço, atendimento de necessidades, entre outros); Conceito abstrato.	Feigenbaum em 1951, 1961, 1983, 1991; Abott em 1955; Curry em 1985; Johnson em 1988.
Qualidade como Conformação de Especificações	Conceito surgido com a manufatura; foca a padronização de produtos; evita perdas e desperdícios; qualidade controlável; é a conformidade dos produtos comparada às especificações do projeto; produto livre de deficiências; foco em ferramentas de controle; perfeição do produto; conceito objetivo e quantificável.	Shewhart em 1931; Levitt em 1972; Schneider em 1973; Gilmore em 1974; Crosby em 1979; Deming em 1982 e 1986; Abernathy e Corcoran em 1983; Chase e Tansik em 1983; Hounshell em 1984; Ishikawa em 1985 e 1986; Bowen e Lawler em 1982; Yip em 1989; Iso 9000: 2005 em 2005.
Qualidade como Atendimento e/ou Superação das Expectativas dos Clientes	Conceito sofreu forte influência do setor de serviços, sendo o mais recente; produto ou serviço que melhor atende a condições dos consumidores; características de produtos e serviços que vão ao encontro das expectativas dos consumidores; satisfação das expectativas dos consumidores; conceito abstrato.	Juran em 1951, 1962, 1974, 1988; Judd em 1968; Shostack em 1977; Lovelock em 1981; Oliver em 1981; Grönroos em 1983 e 1990; Norman em 1984; Parassuraman, Zeithaml e Berry em 1985, 1988, 1991, 1993; Buzzell e Galê em 1987; Bitner em 1990; Carman em 1990; Bolton e Drew em 1991 e Cronin e Taylor em 1992.

Quadro 1: Conceitos de Qualidade

Fonte: adaptado de Mainardes e Lourenço (2010)

### **2.1.1 Qualidade como Excelência**

Este conceito de qualidade é abstrato (MAINARDES e LOURENÇO, 2010) por depender da ótica de quem analisa (KITTO, 1951; PIRSIG 1974 e 1992; TUCHMAN 1980; GARVIN 1984 e 1988). A qualidade como excelência é aparentemente intuitiva, seu conceito é utilizado em diversas situações e nem sempre tem uma definição clara e objetiva (MAINARDES e LOURENÇO, 2010). A abordagem filosófica trata da qualidade como sinônimo de “excelência inata”, ou seja, é percebida quando ocorre demonstração de elementos que apresentam características superiores (GARVIN, 1984).

O conceito de qualidade como excelência é conectado com a credibilidade. Conforme Rodríguez et al., (2009), os cidadãos de uma região têm experiência com serviços oferecidos com o governo e, baseado em sua satisfação, tem percebida a qualidade de seu serviço. Assim, credibilidade é um fator importante para cidadãos e empresas a respeito das políticas do governo local.

Abreu (1994) observa que existe uma relação qualidade e preço onde os consumidores preferem preços mais altos, o que teoricamente indica maior qualidade. Esta relação pode ser conectada ao mercado do luxo onde se encontra preços mais altos, pois preço alto supostamente significa excelência. Conforme Monroe (1985, p. 210) “o preço de um produto pode apresentar dois diferentes papéis no processo de compra: é a medida do sacrifício que deverá ser feito para obtenção do produto e poderá ser a medida da qualidade do produto, influenciando a percepção do consumidor.” Segundo Tellis e Gaeth, (1990, p. 34) “quanto mais rico e sofisticado for o consumidor, mais valorizada será a qualidade dos produtos”.

Sobre a qualidade como excelência, no serviço público quanto ao atendimento ao público, a crítica realizada pelo Correa (1993) é que os países de Terceiro Mundo, por falta de discernimento quanto às verdadeiras prioridades, pela falta de recursos e também pela falta de respeito ao trabalho e ao homem, relegam ao segundo plano estas questões. Como exemplo, cita alguns itens que ficam a desejar sobre a excelência na qualidade nos serviços prestados: o número de pessoas que presta atendimento precisa ser proporcional à demanda; menciona que é comum ver pessoas sem formação nem experiência no trato com o público-cliente; fala de chefes sem conhecimento que se esconde por detrás da equipe ocupando-as com trabalhos internos e deixando o cliente numa espera interminável.

Nos fundamentos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), orientando a gestão por resultados com foco no Cidadão (BRASIL, 2009, p.7), o primeiro fundamento trata da excelência dirigida ao cidadão, ou seja, a atenção deve ser prioritária ao cidadão e à sociedade; demonstra uma vontade de prestar um atendimento de excelência para cada demanda do cidadão. Outro fundamento, a gestão participativa, mostra um modelo de gestão pública de excelência, onde os servidores públicos devem estar envolvidos na realização daquilo que é sua atribuição, para prestar um atendimento de excelência destinado à sociedade.

### **2.1.2 Qualidade como Valor**

Conforme ponto de vista a qualidade como valor, um produto de qualidade é aquele que apresenta desempenho a um preço e custos aceitáveis (GARVIN, 1984). A durabilidade, para este autor, é uma característica que possibilita a medida do

tempo de vida do produto, ou seja, possui dimensões econômicas e técnicas porque define a quantidade de uso do produto antes que ele se deteriore.

A função da administração pública é prover à sociedade os serviços que necessita. Enquanto isso, os cidadãos, que efetuam pagamento de impostos, taxas e contribuições, esperam, em contrapartida, receber serviços públicos de qualidade equivalente à contribuição feita (CARVALHO e TONET, 1994).

Rodríguez et al., (2009) afirmam que a satisfação com o serviço não está relacionada apenas com o atendimento de suas necessidades. A situação política, taxas, ou outras situações pessoais, afetam a percepção do cidadão a respeito da qualidade do serviço oferecido.

Para Abreu (1994), o consumidor faz julgamento de valor comparando o sacrifício para adquirir o produto e a qualidade deste produto. Quando ele percebe a utilidade maior que o preço, a percepção de valor é positiva, e quando a percepção de sacrifício for maior, haverá uma percepção de valor negativa.

Existem algumas colocações sobre se a relação entre a qualidade de um produto e o seu custo é positiva ou negativa. Segundo Garvin (1984), a relação positiva está no fato de que as diferenças de qualidade refletem no desempenho do produto, ou seja, características como durabilidade e outros atributos exigem componentes ou materiais mais caros. A relação negativa está no fato de que a melhoria da qualidade exige ausência de defeitos e os custos em questão é o custo da melhoria contínua da qualidade do produto.

Em outra abordagem de valor, segundo Sharma (2010), o cliente entende que valor significa o preço mais a qualidade e que ambos são parâmetros simultaneamente importantes. Para este autor, quando é possível melhorar a

qualidade de um produto sem aumentar o preço, significa um melhor valor. Este conceito é volátil porque valor significa o que o cliente demanda.

A percepção de qualidade como valor na administração pública fica comprometida pela ausência de tecnologias adequadas. Como valor trata da relação entre preço e benefício, a valorização de um produto ou serviço depende de vários fatores (MAINARDES e LOURENÇO, 2010). Segundo Carvalho e Tonet (1994), a insuficiência tecnológica era apontada como uma das principais causas da vulnerabilidade econômica e social do País. Segundo os mesmos autores, para conquistar um "estado de qualidade" na administração pública é necessário solucionar de forma conveniente a questão da tecnologia, o que acelerou os processos para ofertar serviços públicos de qualidade. O desenvolvimento da tecnologia da informação fez com que cidadãos recebessem serviços mais rápidos, com menor custo e mais eficiência (YANG, KIM, NAM e LEE, 2004).

Cabe à organização pública oferecer serviços públicos para os cidadãos, direcionando o uso dos impostos recolhidos para atender demandas públicas. Um dos princípios do artigo 37 da Constituição Federal diz que o serviço público tem que ser produzido com eficiência, significando fazer o que é preciso com o máximo de qualidade ao menor custo possível (ESESP, 2005)

O objetivo principal da maioria das organizações do setor público é o de proporcionar um benefício social dentro de um orçamento limitado e reduzir custos (DEWHIRST et al., 1999). Esta é a contradição direta com o setor privado, cujo foco principal é sobre os lucros crescentes, portanto possuem maior produtividade e rentabilidade que organizações do setor público (EHRlich et al., 1994). Para Carvalho e Tonet (1994), procedimentos arcaicos precisam ser substituídos por uma abordagem de solução de problemas. Como exemplos, citam o "excesso de

controles do processo e inexistência de avaliações de resultados; sonegação; morosidade; insuficiência de serviços básicos prestados pelo governo; baixa qualidade em todos os serviços prestados (p.148)”. Em contrapartida, algumas soluções para adotar no serviço público: “participação, alargamento e enriquecimento de funções, delegação e responsabilização por novas tarefas, acompanhamento e discussão sobre o desempenho, definição conjunta de objetivos de trabalho, treinamento para a tarefa e desenvolvimento de potencial (p.146)”. Rodríguez et al., (2009) afirmaram que o governo local tem um importante papel na criação de valor para os seus cidadãos, reconhecendo com isso a melhora da qualidade no serviço local.

Nos fundamentos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), orientando a gestão por resultados com foco no Cidadão (BRASIL, 2009, p.7), a gestão baseada em processos e informações se refere ao conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços (saídas) com alto valor agregado e explica a vontade da organização pública em realizar com eficiência os serviços que são de sua responsabilidade.

### **2.1.3 Qualidade como Conformação de Especificações**

A conformidade significa o grau em que o projeto de um produto e as características operacionais são realizadas de acordo com os padrões pré-estabelecidos (GARVIN, 1984). Para Tellis e Gaeth (1990), qualidade é o desempenho do produto de acordo com as especificações. Para este conceito a qualidade é controlável, é padronizada, ou seja, a conformidade dos produtos é comparada às especificações do projeto. Existem ferramentas de controle com a

finalidade de garantir um produto livre de deficiências, evitar desperdícios e garantir a perfeição do produto (MAINARDES e LOURENÇO, 2010).

A especificação de um produto pode se referir a medidas de comprimento, peso, rigidez, aparência ou qualquer outra característica utilizada pelo comprador e vendedor. A definição operacional do produto deve ser comunicável (DEMING, 1982). O principal objetivo na padronização do produto deve ser a satisfação total do cliente (ISHIKAWA, 1984), ou seja, devem-se captar as necessidades do cliente e transformá-las num projeto (FALCONI, 1991).

A qualidade como conformação de requisitos pode estar conectada a prestação de serviços como, por exemplo, transporte público, por que o processo tem um papel importante na determinação da qualidade do resultado (GHOBADIAN e JONES, 1993). O cliente percebe o que foi proposto com o que foi oferecido e ainda verifica a qualidade do que está sendo realizado.

Analisando a eficiência da linha de produção de uma indústria, ou seja, se praticam conforme o que foi determinado no projeto, Garvin (1984) afirma que a confiabilidade é uma característica que reflete o tempo médio entre as falhas ocorridas quando na fabricação de um produto. Quanto menor o tempo médio, maior a vantagem competitiva das indústrias. Neste mesmo contexto, nas organizações prestadoras de serviços, o tempo de espera na concretização de um projeto pode ser avaliado: quanto mais rapidamente o cidadão possui suas necessidades atendidas, maior a satisfação. Carvalho e Tonet (1994) afirmam que a qualidade deve estar disponível para ser consumida pela sociedade. As especificidades cultural, econômica e social podem gerar diferenças nos padrões.

A Gespública (BRASIL, 2009, p.7) apresenta quatro fundamentos que tratam de questões voltadas a implementar melhorias para atender melhor o cidadão:

aprendizado organizacional, ou seja, “o aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer das suas atividades”; a agilidade, que é a “antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente”; o foco em resultados, cujo resultado é a materialização de todo esforço da organização, e, por fim, a inovação, que é fazer mudanças significativas para melhorar os processos e serviços. Pode-se dizer que para alcançar a qualidade na organização pública, é necessário realizar projetos focados na padronização de ações, que objetivem providências que demonstrem consideração com o cidadão. Corrêa (1993, p.120) afirma que existência de um

ambiente limpo, pessoal bem-humorado, ordenação do atendimento, triagem efetiva e atenção eficiente e responsável para os casos mais urgentes, sistema que facilite o acesso do cliente ao serviço; simplificação do preenchimento de formulários; simplificação e redução do número de contatos com o público para satisfazer exigências burocráticas; sistema rápido e dinâmico de informações; sistema de treinamento de chefias e do pessoal de atendimento, redução do tempo de atendimento pela eliminação de espera inútil e desnecessária, melhoria do sistema de contato e informação (...)

Neste sentido, a qualidade pode proporcionar a eficiência dos processos e a eficácia nos resultados.

#### **2.1.4 Qualidade como Atendimento e/ou Superação das Expectativas dos Clientes**

Este conceito é o mais novo e sofreu forte influência do setor de serviços (Quadro 1). Segundo Parasuraman et al. (1985), pesquisadores e gestores da área de serviços concluíram que a qualidade em serviço envolve a comparação das expectativas com o desempenho. Qualidade em serviço envolve mais que resultado, envolve também como o serviço é entregue/realizado. Segundo Bitner (1990), cada

consumidor tem expectativas sobre como cada serviço será entregue. Estas expectativas são comparadas com as percepções do serviço quando ele é entregue. Se as expectativas são maiores que o desempenho, resulta-se na não satisfação, porém quando as expectativas são encontradas, ou quando o desempenho é superado, a satisfação é encontrada.

Carvalho e Tonet (1994) afirmam que a expectativa da sociedade com relação aos serviços recebidos da organização pública tem se modificado. As pessoas têm exigido da organização pública serviços com maior eficiência e eficácia, devido ao fortalecimento do sentimento de cidadania em países democráticos. A população tem cobrado melhor gestão dos recursos públicos. Para que isto aconteça se faz necessário executar programas de qualidade para que os prestadores de serviços melhorem a oferta dos seus serviços.

Analisando a qualidade dos serviços recebidos, Gronroos (1982) afirma que existem dois grupos: qualidade técnica, que envolve o que o consumidor está realmente recebendo do serviço; e qualidade funcional, que envolve a maneira com o qual o serviço é entregue. Outra análise de satisfação a respeito do serviço entregue é a teoria da desconfirmação, que diz que consumidores alcançam as decisões de satisfação pela comparação do desempenho do serviço com a expectativa anterior de como o produto ou serviço iriam ou deveriam ser (PARASURAMAN et al., 1985). De outra forma, a qualidade em serviço tem sido descrita como uma forma de atitude relacionada, mas não equivalente à satisfação, que resulta da comparação de expectativas com o desempenho (BOLTON e DREW, 1991; PARASURAMAN et al., 1985).

A qualidade como superação das expectativas dos clientes é um conceito abstrato, pois trata da satisfação da expectativa do consumidor (MAINARDES e

LOURENÇO, 2010). Os consumidores possuem expectativas diferentes porque possuem diferentes necessidades e desejos (GARVIN, 1984).

Com relação ao atendimento das expectativas do cidadão a respeito do serviço público, há a necessidade da melhoria do atendimento, colocando o cidadão, assim como no setor privado, no centro das atenções (MWITA, 2000). Outra comparação é que ocorreu um crescimento de demanda por ofertas de serviços, com características diferenciadas nos setores público e privados. O que era desejado, o que estava nas expectativas dos clientes e cidadãos hoje se torna imprescindível encontrar nos serviços e produtos. A qualidade passa a ser um fator inerente no processo de atendimento. (CARVALHO e TONET, 1994).

Conforme o fundamento visão de futuro da Gespública (BRASIL, 2009, p.7), que significa “a busca da excelência nas organizações públicas, que é diretamente relacionada à sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado, que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas do cidadão e da sociedade”, traduz o pensamento da qualidade que supera a expectativa do cliente quando antecipa sua necessidade.

## Capítulo 03

### 3 METODOLOGIA

O método escolhido para responder o objetivo da pesquisa foi o método descritivo do tipo *survey*. Foi realizado um corte transversal, objetivando analisar os dados em um único momento (HAIR et al., 2005).

Utilizou-se uma abordagem quantitativa, nas duas pesquisas, com o cidadão e com o servidor público, com dados primários para criar uma base numérica respondendo assim os objetivos propostos no estudo, sem que haja influência do pesquisador nas respostas.

A população, no que se refere à pesquisa com os cidadãos, é abrangente, pois inclui cidadãos que utilizam ou são usuários em potencial do serviço público e pagam impostos. A amostra foi escolhida por conveniência, sendo não probabilística. Assim, uma amostra final formada por 207 respondentes que se consideram cidadãos que pagam impostos e utilizam serviços públicos.

A respeito da população da pesquisa com os servidores públicos, também é abrangente, pois trabalham em diversas áreas da organização pública, sendo municipal, estadual ou federal. A amostra foi escolhida por conveniência, sendo não probabilística, e a quantidade de pessoas, 278 servidores públicos.

Utilizou-se, para coleta de dados em ambas as pesquisas um questionário contendo 21 afirmações a respeito dos quatro conceitos de qualidade adaptados de Mainardes e Lourenço (2010). As afirmações foram acompanhadas de uma escala de concordância, sendo elas: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – indiferente, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente.

O questionário foi formulado com cinco afirmações para cada conceito: As afirmações de número 2 ao número 6 referem-se aos conceitos de Qualidade como Excelência, de 7 a 11 referem-se à Qualidade como Valor, de 12 a 16 são afirmações sobre o conceito de Qualidade como Conformação de Especificações, finalizando as afirmações de 17 a 21, referentes aos conceitos de Qualidade como Superação das Expectativas dos Clientes. Foi realizada uma afirmação geral na pesquisa para o cidadão e para o servidor público: “Eu sei identificar quando um serviço público é oferecido com qualidade”, sendo esta a variável dependente que no questionário é a afirmação número 1 de cada pesquisa. As afirmações de cada conceito, na íntegra, podem ser visualizados no Quadro 2 e o questionário aplicado encontra-se no Apêndice 1.

Para identificar o perfil dos respondentes da amostra foi realizado um questionário complementar contendo perguntas para os cidadãos sobre idade, renda, escolaridade, frequência do uso do serviço público e tipo de serviço público mais utilizado.

Com relação ao perfil do servidor público, as perguntas foram sobre idade, escolaridade, renda mensal, se o servidor já havia realizado algum curso sobre qualidade e quando ele foi realizado. Por fim, foi perguntado ao servidor público se ele considera importante realizar um curso sobre qualidade e se havia algum benefício, após realização do curso, na execução do seu serviço.

Foi realizado um pré-teste do questionário da pesquisa com o cidadão, com cinco respondentes, que não identificaram problemas no mesmo, validando seu conteúdo. Posteriormente, o questionário foi disponibilizado para coleta de dados através da plataforma online GoogleDocs®. Utilizou-se como ferramenta de coleta das respostas um computador e um notebook conectados na internet. O

questionário ficou disponível de 12/08/2013 a 23/08/2013 e a amostra final foi de 207 questionários válidos.

Da mesma forma do outro questionário, após realizar um pré-teste com cinco servidores públicos, que não identificaram nenhum problema, o questionário específico para os servidores ficou disponível de 16/09/2013 a 03/10/2013 no GoogleDocs®, para coleta de dados. O questionário também foi enviado por e-mail e Facebook®. Foi realizado um método de pesquisa conhecido como “bola de neve”, onde se encaminha o questionário por rede social e solicita-se que este seja compartilhado com outras pessoas. Ainda foram impressas 300 cópias da pesquisa e entregues em algumas repartições públicas. Destes, foram devolvidos preenchidos 180 formulários. Ao final destas ações, obteve-se 278 questionários corretamente preenchidos de servidores de diversos serviços públicos.

VARIÁVEIS	CONCEITO E AFIRMAÇÕES	AUTORES
<b>QUALIDADE COMO EXCELÊNCIA</b>		
X1	Considero serviço público de excelência aquele serviço público que sempre resolve o que preciso.	Kitto (1951), Pirsig(1974, 1992), Tuchman (1980), Garvin (1984, 1988), Mainardes e Lourenço (2010), Rodríguez et al., (2009), Abreu (1994), Monroe (1985). Telles e Gaeth (1990), Corrêa (1993), Brasil (2009),
X2	Considero serviço público de excelência aquele serviço público que responde corretamente o que preciso saber	
X3	Considero serviço público de excelência aquele serviço público que respeita os meus direitos.	
X4	Considero serviço público de excelência aquele serviço público que o atendimento é sempre perfeito.	
X5	Considero serviço público de excelência aquele serviço público onde existem pessoas suficientes para prestar atendimento e resolver os problemas.	
<b>QUALIDADE COMO VALOR</b>		
X6	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde as necessidades básicas, como saúde, educação, segurança, são atendidos.	Garvin (1984), Carvalho e Tonet (1994), Rodríguez et al., (2009), Abreu (1994), Mainardes e Lourenço (2010), Yang et al., (2004), ESESP (2005), Dewhirst et al., (1999), Ehrlich et al., (1994), Brail (2009), Sharma (2010)
X7	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os serviços estão sempre disponíveis quando preciso.	
X8	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os impostos são revertidos em benefício da população.	

(continua)

(continuação)

X9	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público que demonstra se esforçar para resolver os problemas da população.	
X10	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os profissionais de qualquer hierarquia são competentes e comprometidos com os serviços.	
<b>QUALIDADE COMO CONFORMAÇÃO DE ESPECIFICAÇÕES</b>		
X11	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público que cumpre os princípios da Lei contidos no artigo 37 da Constituição Federal: <b>legalidade</b> (obediência a lei), <b>impessoalidade</b> (não faz acepção de pessoas), <b>moralidade</b> (valores de aceitação pública), <b>publicidade</b> (ser transparente) e <b>eficiência</b> (fazer o que precisa ser feito com a máxima qualidade e menor custo possível).	Garvin (1984), Tellis e Gaeth(1990), Deming (1982), Ishikawa(1984), Falconi (1991), Mainardes e Lourenço (2010) Ghobadian e Jones (1993),Carvalho e Tonet (2009), Brasil (2009), Corrêa (1993)
X12	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os serviços são padronizados: qualquer servidor oferece a mesma prestação de serviço e com a mesma eficiência.	
X13	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os processos são melhorados a cada avanço tecnológico.	
X14	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público que cumpre padrões de qualidade como: cumprimento de prazos, horário de funcionamento, organização, limpeza, identificação das instalações e dos funcionários, comunicação clara com o cidadão, atenção e cortesia com o usuário.	
X15	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os servidores são bem treinados.	
<b>QUALIDADE COMO SUPERAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DO CLIENTE</b>		
X16	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público que supera minhas expectativas.	Parasuraman et al., (1985), Bitner (1990), Carvalho e Tonet (1994) Gronroos (1982), Bolton e Drew (1991), Mainardes e Lourenço (2010), Garvin (1984), Mwita (2000), Brasil (2009)
X17	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público que considera as minhas condições particulares para prestar o atendimento (cadeirante, analfabeto, acamado, etc)	
X18	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde a minha necessidade é mais importante que a burocracia.	
X19	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde não existem barreiras em atender o cidadão.	
X20	Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde cada serviço é realizado de maneira especial.	

Quadro 2: Afirmações dos questionários

Fonte: Próprio autor

Após a coleta de dados, foram realizadas as seguintes análises para cada amostra: Caracterização da Amostra, Estatística Descritiva e Regressão Múltipla Linear.

A caracterização da amostra, com relação ao perfil dos cidadãos, foi utilizada para conhecer as características dos respondentes do estudo, como idade, renda,

escolaridade, frequência do uso do serviço público e tipo de serviço público mais utilizado.

Com relação ao servidor público, na caracterização da amostra, definiu-se o perfil com relação à idade, escolaridade, renda mensal, se o servidor já havia realizado algum curso sobre qualidade e quando foi realizado, como também se ele considera importante realizar um curso sobre qualidade e a sua relação na execução do seu serviço.

Na estatística descritiva foi considerada a média e o desvio padrão das respostas de cada pesquisa, analisando as percepções médias dos respondentes e eventuais consensos ou não (HAIR et al., 2005). Para alcançar o objetivo principal deste trabalho, foi utilizada em cada pesquisa a Regressão Múltipla Linear para verificar a influência dos indicadores (Quadro 2) sobre as variáveis dependentes de cada pesquisa (reconhecimento de um serviço público de qualidade), pois esta análise é utilizada para mais de uma variável independente (HAIR et al., 2005).

Para responder ao objetivo específico de comparar as diferenças de visões entre as amostras (cidadãos versus servidores públicos), foi realizada uma comparação de médias, identificando as diferenças estatisticamente significativas entre estes dois públicos. Os resultados encontrados na Regressão Múltipla Linear das duas pesquisas também foram comparados.

## Capítulo 04

### 4 ANÁLISE DE DADOS

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS CIDADÃOS

Realizou-se uma análise das características dos 205 cidadãos que responderam a pesquisa. Os resultados estão sumarizados na Tabela 1.

**TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

CARACTERÍSTICA	CLASSIFICAÇÃO	PERCENTUAL
Frequência de utilização do serviço público	Todo mês	63,77
	Bimensal	8,70
	Trimestral	4,83
	Semestral	16,43
	Ocasional	6,28
Idade	15 a 25	9,66
	26 a 35	28,02
	36 a 45	27,05
	46 a 55	24,64
	Acima 56	10,63
Renda Mensal	0 – R\$ 500,00	5,80
	R\$ 500,01 – R\$ 2.000,00	22,22
	R\$ 2.000,01 – R\$ 5.000,00	35,27
	R\$ 5.000,01 – R\$ 8.000,00	18,84
	Acima de R\$ 8.000,01	17,87
Escolaridade	Ensino médio	12,56
	Graduação	35,75
	Especialização	32,37
	Mestrado	13,04
	Doutorado	4,35
Outro	1,93	
Tipo serviço Público Utilizado	Administrativo (previdência, banco, licenciamento, etc)	39,13
	Educação	11,59
	Transporte	20,28
	Saúde	15,94
	Segurança	7,24
Outro	5,79	

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando a Tabela 1, é possível afirmar que a maior parte dos respondentes está em idade economicamente ativa (nesta pesquisa as idades entre 26 e 55 anos representam 79,71% dos respondentes da amostra), é usuário mensal de serviços

públicos (63,77%), tem renda relativamente baixa (entre R\$ 500,00 e R\$ 5.000,00, sendo que talvez por isso seja um utilizador mais frequente dos serviços públicos), mas tem alta escolaridade (quase 90% da amostra tem escolaridade superior a graduação e possivelmente por isso consiga avaliar melhor a qualidade de um serviço público e distinguir o que é melhor ou pior).

Considerando isso, pode-se inferir que a amostra obtida mostra-se adequada para responder aos objetivos da investigação. Em resumo, é o usuário frequente de serviços públicos quem pode melhor perceber a qualidade do mesmo.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Com a finalidade de analisar o perfil dos servidores públicos, realizaram-se cinco perguntas de caracterização da amostra dos 278 respondentes. Os resultados estão apresentados na Tabela 2.

Analisando a Tabela 2, pode-se afirmar que os respondentes estão subdivididos entre várias faixas de idade. As idades entre 26 e 55 anos representam 82,72% dos respondentes da amostra. Ou seja, há servidores com diversas experiências e pertencentes a diversas gerações, dando maior amplitude aos resultados.

No quesito renda, pode-se observar que a amostra contempla uma boa diversidade, possivelmente representando que os respondentes atuam tanto em funções operacionais, quanto em funções gerenciais, deixando os resultados mais amplos. O mesmo se aplica a escolaridade. Destaque para 67,97% que possuem escolaridade superior a graduação.

**TABELA 2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Idade	18 a 25	13,66
	26 a 35	33,45
	36 a 45	28,77
	46 a 55	20,50
	Acima 55	3,59
Escolaridade	Ensino médio	26,61
	Graduação	41,36
	Especialização	26,61
	Mestrado	4,31
	Doutorado	1,07
Renda Mensal	R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00	7,55
	R\$ 1.000,01 a R\$ 1.500,00	3,95
	R\$ 1.500,01 a R\$ 2.500,00	27,33
	R\$ 2.500,01 a R\$ 3.500,00	25,53
	Acima R\$ 3.500,00	35,61
Realização Curso sobre Qualidade	Sim, últimos 2 anos (eu paguei)	66,90
	Sim, últimos 4 anos (eu paguei)	1,43
	Sim, últimos 2 anos (pago pela organização)	5,75
	Sim, últimos 4 anos (pago pela organização)	1,79
	Nunca	11,87
	Outros	12,23
Se considerar importante realizar curso sobre qualidade	Sim, pois ajudaria na execução do meu trabalho.	2,87
	Sim, pois ajudaria a atender melhor o cidadão	0,71
	Não acho que faz diferença no meu trabalho	0,71
	Não, pois meu serviço já é de qualidade	17,62
	Sim, outros	71,22
	Não, outros	1,79

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda sobre os respondentes, 66,9% disseram ter realizado curso sobre Qualidade custeado por eles mesmos nos últimos dois anos. Isto pode significar que o servidor público em geral está interessado em se melhorar. Outra análise é que o servidor público observa a necessidade da organização pública em oferecer um serviço de qualidade. Como a organização pública não tem investido em seus servidores, eles mesmos precisam fazê-lo. Destes servidores que realizaram os cursos, 71,22% disseram que foi importante realizar curso sobre Qualidade.

Após apresentar estes dados, pode-se dizer que a amostra desta pesquisa com os servidores públicos mostra-se adequada para responder aos objetivos desta

pesquisa, pois representam diversidade quanto à idade, escolaridade e renda salarial, não representando assim um grupo específico de servidores públicos.

### 4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Na Estatística Descritiva, foi analisada cada variável, observando sua média e seu desvio padrão. Os resultados da pesquisa realizada com os cidadãos estão representados na Tabela 2 e os dados da pesquisa realizada com os servidores públicos estão expostos na Tabela 3.

#### 4.3.1 Estatística Descritiva da Pesquisa com o Cidadão

Sobre a média e o desvio padrão na pesquisa realizada com 207 Cidadãos, observa-se os mesmos na Tabela 2.

A respeito da variável dependente “Y”, a afirmativa “eu sei identificar quando um serviço público é oferecido com alta qualidade”, os índices encontrados foram: discordam totalmente como também discordam parcialmente foi representado cada um por 1,44% dos respondentes; os que responderam ser indiferentes representaram 10,62%; o percentual de 33,33% ficou para os que concordam parcialmente e a maioria respondeu que concorda totalmente sendo representados por 53,14% dos respondentes. Somando-se os dois últimos percentuais, o resultado encontrado nesta pesquisa a respeito da variável Y leva a constatar que 86,47% dos respondentes afirmaram que sabem identificar quando um serviço público é oferecido com alta qualidade.

É possível notar na Tabela 2 que as variáveis “resolve as demandas” - X1, – “atendimento perfeito” - X4, “serviços são padronizados” - X12, “supera as

expectativas do cidadão” - X16, “considera as condições particulares do cidadão” - X17, “necessidade do cidadão é mais importante que a burocracia” – X18 e “serviço é realizado de maneira especial” - X20, foram as que obtiveram as menores médias, porém ainda podem ser consideradas médias altas. Na verdade, todas as médias são altas, o que dá a entender que os respondentes concordam com as afirmativas relacionadas ao reconhecimento da qualidade em serviços públicos.

**TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA - CIDADÃO**

<b>Conceitos</b>	<b>Variáveis Independentes</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
QUALIDADE COMO EXCELÊNCIA	X1 - Resolve as demandas	207	3,9807	1,18634
	X2 - Responde corretamente ao cidadão	207	4,4300	,92625
	X3 – Respeita os direitos do cidadão	207	4,6908	,66905
	X4 - Atendimento perfeito	207	3,8164	1,00248
	X5 - Número de pessoas suficiente	207	4,3478	,90026
QUALIDADE COMO VALOR	X6 - Necessidades básicas, saúde, educação, segurança, são atendidas	207	4,6280	,81359
	X7 - Serviços sempre disponíveis	207	4,3430	,88857
	X8 - Impostos são revertidos em benefício	207	4,7150	,69737
	X9 - Esforça-se para resolver os problemas da população	207	4,5121	,91301
	X10 - Profissionais competentes e comprometidos	207	4,7150	,67617
QUALIDADE COMO CONFORMAÇÃO DE ESPECIFICAÇÕES	X11 - Cumpre os princípios da Lei artigo 37	207	4,7246	,65842
	X12 - Serviços são padronizados	207	4,0145	1,15950
	X13 - Processos são melhorados continuamente	207	4,4541	,84565
	X14 - Cumpre padrões de qualidade	207	4,7778	,54762
	X15 - Servidores treinados	207	4,5700	,77188
QUALIDADE COMO SUPERAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DO CLIENTE	X16 - Supera as expectativas do cidadão	207	4,0386	1,13994
	X17 - Considera as condições particulares dos cidadãos	207	3,9855	1,28652
	X18 – Necessidade do cidadão é mais importante que a burocracia	207	3,8937	1,29911
	X19 - Não existem barreiras para atender o cidadão	207	4,3671	,94019
	X20 - Serviço é realizado de maneira especial	207	3,9855	1,20064
VARIÁVEL INDEPENDENTE	Y – Identificar serviço público de qualidade	207	4,3527	,83972
	Valid N (listwise)	207		

Fonte: Dados da pesquisa

No conceito Qualidade por Excelência, as maiores médias foram encontradas nas variáveis X2, relacionada ao indicador de qualidade do serviço público que “responde corretamente ao cidadão”, que obteve uma média de 4,43 com desvio padrão 0,92. Outra variável, X3, referente ao atendimento de excelência que “respeita os direitos do cidadão”, é o indicador que obteve a média mais alta (4,69) e o desvio padrão mais baixo (0,66). Ainda sobre as médias mais altas, o indicador X5, referente ao serviço público onde “sempre existem pessoas suficientes para prestar atendimento e resolver problemas”, obteve uma média acima de 4,0 (4,34) e o desvio padrão baixo de 0,9. As menores médias referem-se às variáveis X1 e X4. Em X1, cuja afirmação diz respeito a “resolver as demandas”, a média encontrada foi 3,98 e desvio padrão 1,18. A variável X4, relacionada ao “atendimento perfeito”, obteve média de 3,81 e desvio padrão 1,00. De modo geral, todas as variáveis deste conceito apresentaram médias altas e desvios padrão relativamente baixos, significando que há um alto nível de concordância dos respondentes a respeito das afirmações apresentadas. As maiores médias deste conceito foram X2 e X3, que estão conectadas com responder corretamente e respeitar direitos. Ambas estão de acordo com Rodríguez et al., (2009), que afirma que a credibilidade é um fator importante para os cidadãos, uma vez que responder corretamente e respeitar o usuário podem ser ligados à credibilidade e à qualidade como excelência.

Corrêa (1993), em sua crítica sobre a falta de respeito do serviço público ao trabalho e ao homem, citou que estes ficam a desejar. Assim, os resultados encontrados nesta pesquisa estão coerentes com esse autor, pois é possível verificar que respeito a direitos é reconhecido pelo cidadão como um atendimento de excelência do serviço público.

Os resultados deste conceito podem ser conectados ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública (BRASIL, 2009) uma vez que todas as variáveis tratam da excelência dirigida ao cidadão. Demonstra que o governo federal, através deste programa, reflete o pensamento do cidadão, pois o que os respondentes consideraram importante é citado como foco na Gespública.

Constata-se a respeito deste conceito que se o governo deseja oferecer um serviço público de excelência para o cidadão, ele pode dar atenção aos quesitos medidos. Isto significa que a percepção do cidadão de um serviço público de excelência passa por oferecer um serviço coerente com as afirmações deste conceito. Tudo o que foi afirmado recebeu média alta, portanto as percepções dos respondentes sobre um serviço público de excelência podem ser as variáveis citadas neste conceito.

Ao observar o conceito Qualidade como Valor, percebe-se que todos os indicadores obtiveram médias altas, acima de 4,3, e desvios-padrão baixos, o que indica homogeneidade das percepções da amostra sobre este conceito. As maiores médias foram X8 – “impostos são revertidos em benefício” e X10 – “profissionais competentes e comprometidos”, cada um com 4,71 de média e desvio padrão 0,69 e 0,67 respectivamente. Compreende-se, portanto, que existe um alto nível de concordância entre os respondentes sobre estas variáveis. A afirmativa de X8 da pesquisa concorda com Carvalho e Tonet (1994) e com Rodríguez et al., (2009), que afirmam que os cidadãos fazem pagamento de impostos e esperam receber produtos e serviços de qualidade. A variável X10 concorda com os autores Carvalho e Tonet (1994), que abordam a importância do treinamento para a tarefa e o desenvolvimento das competências como algumas das soluções para o serviço público.

Sobre este conceito, pode-se analisar que se o governo quer que o cidadão perceba valor no serviço, ele precisa preocupar-se com as afirmativas deste conceito. Todas as médias foram acima de 4,3 e todos os desvios padrão foram baixos. Isto significa que estas variáveis foram confirmadas pelos respondentes e há pouca discordância entre eles.

O terceiro conceito, relacionado à Qualidade como Conformação de Especificação, a menor média foi X12 (4,01) e com desvio padrão relativamente alto (1,15), significando que há alguma heterogeneidade. Este indicador refere-se aos “serviços públicos que são padronizados: qualquer servidor oferece a mesma prestação de serviços e com a mesma eficiência.” A média mais alta deste conceito foi X14, que se refere ao “serviço público que cumpre padrões de qualidade como: cumprimento de prazos, horário de funcionamento, organização, limpeza, identificação das instalações e dos funcionários, comunicação clara com o cidadão, atenção e cortesia com o usuário”. O desvio padrão neste indicador foi o mais baixo do conceito, com valor de 0,54, significando uma maior homogeneidade entre os respondentes da amostra. Este conceito, especificamente as variáveis X12 e X14, são conectados com Garvin (1984), que afirma que as atividades devem ser realizadas de acordo com padrões de qualidade pré-estabelecidos. No serviço público, referem-se aos padrões de qualidade estabelecidos pelo decreto 3507 pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal, ora replicada pelos órgãos estaduais e municipais (ESESP, 2005).

A partir dos resultados analisados pode-se afirmar que se o governo deseja que o cidadão perceba que o serviço segue padrões especificados, ele precisa cumprir com eficiência o que foi afirmado a respeito deste conceito, uma vez que

todas as médias das variáveis foram altas. Isto demonstra que todas estas variáveis foram avaliadas como importantes pelos respondentes.

Ainda sobre a análise da Estatística Descritiva, o último conceito analisado é Qualidade como Superação das Expectativas dos Clientes, que obteve média a partir de 3,89. Os indicadores X16 – “supera as expectativas do cidadão” e X19 – “não existem barreiras para atender o cidadão”, tiveram as maiores médias, 4,03 e 4,36 respectivamente. As menores médias foram as variáveis X17, X18 e X20, sendo X17 referente a “considera as condições particulares dos cidadãos”, X18, “necessidade do cidadão é mais importante que a burocracia”, e X20 “serviço é realizado de maneira especial.” Mesmo assim, todas as variáveis tiveram médias consideradas acima da indiferença quanto ao conceito, ou seja, com médias acima de 3,89.

Neste conceito, todas as variáveis da pesquisa podem se conectar com Garvin (1984), que afirma que os consumidores possuem expectativas, necessidades e desejos diferentes. Mwita (2000) diz que o cidadão deve ser o centro das atenções, ou seja, esta afirmação vai ao encontro de X20 – “serviço é realizado de maneira especial” e X18 – “minha necessidade é mais importante que a burocracia”. Estas variáveis concordam com o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, que é orientado para o cidadão (BRASIL, 2009). Pode-se considerar que, se o governo deseja que o cidadão perceba que o serviço supera as suas expectativas, é necessário investir nas variáveis deste conceito, pois todas tiveram média maior que 3,8, significando que os respondentes valorizam as variáveis deste conceito.

Analisando todas as médias das variáveis, é possível afirmar que os respondentes consideram importantes todas as variáveis apresentadas nesta

pesquisa. Porém, prover ao cidadão de todas as ações que formam as variáveis demanda tempo e variados recursos (recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, patrimoniais), sendo muito difícil gerir tudo o que foi apresentado aqui. Portanto, torna-se necessária uma análise mais profunda para identificar as variáveis que realmente influenciam as percepções de qualidade do serviço público por parte do cidadão.

### 4.3.2 Estatística Descritiva da Pesquisa com o Servidor Público

Sobre a média e o desvio padrão na pesquisa realizada com 278 Servidores Públicos, observam-se as mesmas na Tabela 3.

**TABELA 3: ESTATÍSTICA DESCRITIVA – SERVIDOR PÚBLICO**

Conceitos	Variáveis Independentes	N	Média	Desvio Padrão
QUALIDADE COMO EXCELÊNCIA	X1 - Resolve as demandas	278	3,9892	1,11272
	X2 - Responde corretamente ao cidadão	278	4,3022	,94357
	X3 – Respeita os direitos do cidadão	278	4,6403	,75532
	X4 - Atendimento perfeito	278	3,8849	1,01668
	X5 - Número de pessoas suficiente	278	4,2626	,97594
QUALIDADE COMO VALOR	X6 - Necessidades básicas, saúde, educação, segurança, são atendidas	278	4,5647	,82018
	X7 - Serviços sempre disponíveis	278	4,4532	,82140
	X8 - Impostos são revertidos em benefício	278	4,6223	,79561
	X9 - Esforça-se para resolver os problemas da população	278	4,4640	,85214
	X10 - Profissionais competentes e comprometidos	278	4,6619	,72654
QUALIDADE COMO CONFORMAÇÃO DE ESPECIFICAÇÕES	X11 - Cumpre os princípios da Lei artigo 37	278	4,6367	,76074
	X12 - Serviços são padronizados	278	3,8741	1,20856
	X13 - Processos são melhorados continuamente	278	4,4065	,79044
	X14 - Cumpre padrões de qualidade	278	4,7230	,62923
	X15 - Servidores treinados	278	4,6043	,73213
QUALIDADE COMO SUPERAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DO CLIENTE	X16 - Supera as expectativas do cidadão	278	4,4460	,85963
	X17 - Considera as condições particulares dos cidadãos	278	4,4748	,92562
	X18 – Necessidade do cidadão é mais importante que a burocracia	278	4,1799	1,02144
	X19 - Não existem barreiras para atender o cidadão	278	4,1619	1,01205
	X20 - Serviço é realizado de maneira especial	278	3,5755	1,26021
VARIÁVEL DEPENDENTE	Y – Identificar serviço público de qualidade	278	4,0396	1,10229
	Valid N (listwise)	278		

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a média alta (4,03) da variável dependente “Y” (“Para mim, um serviço público de qualidade é facilmente percebido”), tem-se que a amostra demonstra o comportamento dos respondentes. Apesar disso, há discordâncias, visto que o desvio padrão (1,10) foi alto. Conforme os índices encontrados, 4,31% dos respondentes afirmaram que discordam totalmente e 8,27% discordam parcialmente desta afirmativa. O percentual de 38,12% foi representado por aqueles que concordam parcialmente e 41,36% respondeu que concorda totalmente com “Y”. Somando-se os dois últimos resultados, pode-se afirmar que a maioria (79,48%) dos servidores públicos sabe identificar quando um serviço público é de qualidade.

Com relação às médias das variáveis independentes com valores mais altos, destacam-se X14 (4,72) “cumpre padrões de qualidade”, que refere-se ao conceito Qualidade como Conformação de Especificação, X10 (4,66) “profissionais competentes e comprometidos” do conceito Qualidade como Valor e X3 (4,64) “respeita os direitos do cidadão” ligado ao conceito Qualidade como Excelência. Estas variáveis foram as de maior concordância entre os respondentes, pois apresentaram menor desvio padrão: 0,62923 0,72654 e 0,75532 respectivamente. Todas estas médias demonstram que os próprios servidores reconhecem que um serviço de qualidade precisa apresentar diversas características: precisa cumprir padrões de qualidade para que a organização comunique e divulgue os compromissos que assume para com os cidadãos (Decreto 3507, 2000); é função da organização pública atender as necessidades da sociedade como também é justo que o serviço oferecido seja equivalente aos impostos pagos pelos cidadãos (CARVALHO e TONET, 1994).

A respeito dos indicadores que apresentaram maior desvio padrão, ou seja, com menor concordância entre os respondentes, têm-se as variáveis independentes X20 (1,26) “Serviço é realizado de maneira especial”, que se refere ao conceito Qualidade como Superação das Expectativas dos Clientes; X12 (1,20) “Serviços são padronizados” do conceito Qualidade como Conformação de Especificações e X1 (1,11) “Resolve as demandas” referente ao conceito Qualidade como Excelência. Esta falta de consenso nestes indicadores pode ser que se deva a falta de padrões de qualidade pré-estabelecidos pela organização pública, criando dúvidas no servidor público a respeito dos significados e práticas da qualidade. Segundo Corrêa (1993, p. 114), vários fatores justificam-se para uma melhor análise sobre “os padrões de atendimento no contato com o público cliente (...) cada vez mais um número maior de pessoas protesta contra os padrões de qualidade existentes e se recusa a aceitá-los”.

Com referência a análise do conceito Qualidade como Excelência, a variável com maior média (4,64) foi X3, que significa que o servidor público reconhece um serviço de excelência quando o serviço respeita os direitos do cidadão. Embora conceito de excelência na qualidade seja “abstrato” por se tratar de um “conceito filosófico” (MAINARDES e LOURENÇO, 2010, p. 418), e a qualidade para cada cidadão significa um atendimento conforme suas necessidades e especificidades, a proposta e a complexidade da Gspública é realizar uma gestão com resultados e focada no cidadão (BRASIL, 2009). Além disso, todas as demais variáveis deste conceito tiveram médias altas, pois a menor média foi 3,88, representada por X4 “atendimento sempre perfeito”. Segundo a Gspública, os fundamentos de excelência são “valores essenciais que caracterizam uma gestão pública como de excelência (...) que precisam ser paulatinamente internalizados até se tornarem

definidores da gestão de uma organização” (BRASIL, 2008). Esta percepção parece ser consenso entre os servidores públicos.

O conceito Qualidade como Valor, sendo representado pelos indicadores X6 a X10, foi o que apresentou maiores médias e os menores desvios padrão. Todos os desvios padrão foram abaixo de 1 e todas as médias acima de 4,4 significando que os respondentes concordam com os indicadores deste conceito. Os resultados deste conceito mostram que o servidor público compreende que a valorização dos serviços depende de vários fatores, como atendimento de necessidades, eficácia organizacional, eficiência na prestação do serviço e efetividade para o cidadão (ESESP, 2014). Conforme artigo 37 da Constituição Federal (1988), o princípio da eficiência significa “fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível (...) buscando a melhor relação qualidade do serviço e a qualidade do gasto”, e isto, na visão dos servidores, representa um serviço público valorizado pelos cidadãos.

Um dos fundamentos da Gespública é o “Foco em Resultados”, que significa a materialização do esforço da organização para atender as necessidades das partes interessadas. Estes resultados devem ser medidos por um conjunto de indicadores que deverão refletir o grau de atendimento às expectativas destas partes interessadas (GESPÚBLICA, 2008). Conforme estudo de Carvalho e Tonet (1994, p. 139), “na área da administração pública a preocupação com a qualidade deve estar relacionada com a questão de cidadania” (...) pois “a função da administração pública é prover à sociedade dos bens e serviços de que necessita.” Portanto, a visão do servidor público vai ao encontro das pesquisas apresentadas neste conceito Qualidade como Valor. Considera serviço de qualidade aquele que atende as necessidades básicas do cidadão, onde os serviços estão disponíveis para os

cidadãos à medida que ele necessita, a organização pública demonstra comprometimento em resolver o problema do cidadão e, ainda, possui servidores públicos capacitados a prestar um serviço de qualidade.

No conceito de Qualidade como Conformação de Especificações, foi o indicador X14 que apresentou maior média (4,72) e menor desvio padrão (0,62). O indicador significa que “Considero serviço público de qualidade aquele serviço público que cumpre padrões de qualidade como: cumprimento de prazos, horário de funcionamento, organização, limpeza, identificação das instalações e dos funcionários, comunicação clara com o cidadão, atenção e cortesia com o usuário.” Este resultado consolida a ideia que o servidor público compreende que um serviço de qualidade depende da padronização dos serviços. Corrêa (1993) e Gespública (2008) afirmam que a padronização, no que se refere à cortesia no atendimento ao cidadão, ambiente limpo, sistema que facilite acesso do cidadão, identificação dos servidores públicos e das instalações físicas, e tantos outros padrões resultariam num atendimento mais eficiente.

Todas as demais variáveis deste conceito tiveram médias altas, acima de 3,8, e desvios-padrão baixos (abaixo de 0,79), excetuando a variável X12 “serviços são padronizados” com desvio padrão de 1,20. No que se refere à variável X13, “Processos são melhorados a cada avanço tecnológico”, a Gespública (2008), através de um de seus fundamentos, afirma que “gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades e, avaliar, analisar e melhorar seus resultados, proporcionando melhor desempenho à organização”. Ainda acrescenta que “os fatos e dados gerados em cada um desses processos (...) se transformam em informações que assessoram tomadas de decisão e alimentam a produção de conhecimentos”. Para Carvalho e Tonet (1994, p. 146), o sucateamento

do serviço público tem relação com as “máquinas obsoletas, equipamentos emperrados e conhecimentos ultrapassados”; para as autoras, “a tecnologia transforma o conhecimento científico em *know how* utilizado na produção.” No que se refere à tecnologia, estas autoras dissertaram que pode contribuir para o desenvolvimento da sociedade. “Investir em tecnologia significa dotar as agências governamentais dos conhecimentos, equipamentos, materiais e estratégias de que necessitam para prestarem, com a necessária qualidade, os serviços que delas são esperados” (CARVALHO e TONET,1994, p.147), coerentes com as percepções dos servidores públicos participantes desta pesquisa.

O conceito Qualidade como Superação das Expectativas dos Clientes, representado pelos indicadores X16 a X20, apresentaram três indicadores com desvio padrão maiores que 1: X18, “Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde a necessidade do cidadão é mais importante que a burocracia” (1,02); X19 “Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde não existem barreiras no atendimento da população” (1,01); X20 “Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde cada serviço é realizado de maneira especial” (1,26). Estes resultados demonstram menor concordância entre os respondentes a respeito destas variáveis. Assim, algumas reflexões a respeito destas variáveis podem ser realizadas. O estudo de Carvalho e Tonet (1994) afirma que as práticas gerenciais nas organizações públicas brasileiras ainda apresentam traços de autoritarismo. Excessiva centralização da administração, clientelismo exacerbado e predomínio de práticas gerenciais dificultam a implantação de uma gestão mais democrática e voltada para o cidadão. A proposta destes autores é o rompimento de valores e crenças com demais elementos que permeiam o passado acerca de como o trabalho deve ser organizado, como a autoridade deve ser

exercida, como também se deve controlar e recompensar as pessoas. Ainda para estes autores “a geração de um estado de qualidade desejável requer abandonar práticas obsoletas, (...) mudar relações entre pessoas como também entre as pessoas e as organizações, rever papéis e responsabilidades, redefinir conceitos e concepções (CARVALHO e TONET, p. 145). Portanto, este estudo se conecta com o desvio padrão apresentado neste conceito, em razão de possivelmente não haver uma cultura na organização que priorize o atendimento ao cidadão. Ou seja, ainda há servidores que não veem o foco no cidadão como qualidade no serviço prestado.

A variável X18 – “Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde a minha necessidade é mais importante que a burocracia”, a média alta (4,17), demonstra a concordância dos respondentes quanto à burocracia da organização pública. Por reconhecer a valorização da burocracia em detrimento do cidadão, o governo federal instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, através do decreto 5.378 (2005), que preconiza a consolidação de uma gestão voltada ao interesse do cidadão.

A variável X19 – “Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde não existem barreiras em atender o cidadão” (média 4,16) refere-se ao atendimento de qualidade aquele onde não existem barreiras em atender o cidadão. Carvalho e Tonet (1994, p.149) sugerem o “envolvimento do cliente/usuário dos serviços públicos no processo decisório, visando garantir maior transparência nas ações do governo.” Esta parceria poderia viabilizar, segundo as autoras, uma execução mais desejável, efetiva em muitas situações, “dividindo encargos ou responsabilidades e ampliando resultados.”

Todas as afirmações deste conceito concordam com Mwita (2000) e Gespública (2005), quando afirmam que as organizações públicas, assim como as

organizações privadas, objetivando a melhoria no atendimento, deveriam colocar o cidadão no centro das atenções. Mas isso não necessariamente é consenso entre os servidores públicos, pois foi o conceito com a maior incidência de desvio padrão, mostrando que, comparado aos demais conceitos, é este último conceito o que mais há divergência de pensamentos entre os próprios servidores públicos.

### 4.3.3 Estatística Descritiva – Comparação das Médias

Para analisar as diferenças das percepções entre os respondentes das pesquisas, cidadãos e servidores públicos, foi realizada uma comparação das médias que podem ser visualizadas nas Tabelas 4 e 5.

De um total de 20 variáveis independentes, apenas 5 demonstraram ser estatisticamente diferentes, o que sugere os cidadãos e servidores públicos têm percepções diferentes com relação a estas variáveis. Da mesma forma, a variável dependente “Y” (reconhecimento de qualidade em um serviço público) demonstrou também diferença de percepção.

**TABELA 4: COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS E DESVIO PADRÃO – GRUPOS ESTATÍSTICOS**

Grupos Estatísticos					
AMOSTRA		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
X16 Supera as expectativas do cidadão	CIDADÃO	207	4,0386	1,13994	,07923
	SERVIDOR	278	4,4460	,85963	,05156
X17 Considera as condições particulares dos cidadãos	CIDADÃO	207	3,9855	1,28652	,08942
	SERVIDOR	278	4,4748	,92562	,05551
X18 Necessidade do cidadão é mais importante que a burocracia	CIDADÃO	207	3,8937	1,29911	,09029
	SERVIDOR	278	4,1799	1,02144	,06126

X19 Não existem barreiras para atender o cidadão	CIDADÃO	207	4,3671	,94019	,06535
	SERVIDOR	278	4,1619	1,01205	,06070
X20 Serviço é realizado de maneira especial	CIDADÃO	207	3,9855	1,20064	,08345
	SERVIDOR	278	3,5755	1,26021	,07558
Y Identificar serviço público de qualidade	CIDADÃO	207	4,3527	,83972	,05836
	SERVIDOR	278	4,0396	1,10229	,06611

Fonte: Dados da pesquisa

OBS: As variáveis X1 a X15 não tiveram diferença de médias significativas estatisticamente.

Fazendo análise dos dados da Tabela 5, pode-se constatar que as variáveis independentes X16 a X20 como também a variável dependente Y demonstraram visões diferentes entre cidadãos e servidores públicos. Algumas análises foram realizadas a partir da comparação das médias:

- Na variável X16 “supera as expectativas do cidadão”, a média do cidadão (4,03) foi menor média que o servidor público (4,44). Tanto cidadão quanto servidor público consideram que superar expectativas seja importante. Infere-se que, possivelmente, o cidadão tem menos expectativas do serviço público do que pensa o servidor público, ou seja, o cidadão espera menos que o servidor pensa que o próprio cidadão espera. Neste sentido é possível ver que a qualidade em um serviço varia conforme a percepção de cada um, conforme já afirmaram Reeves e Bednar (1994). Apesar de ambas as amostras apontarem a importância da superação das expectativas do utilizador como uma indicação de qualidade do serviço público, parte dos cidadãos indicou que não necessariamente um serviço de qualidade é um serviço público que supere as expectativas do cidadão. Talvez qualidade, na visão destes cidadãos, seja simplesmente atender as expectativas.

- A variável X17 “Considera as condições particulares dos cidadãos, como cadeirante, analfabeto, acamado”; nesta variável, a média do cidadão foi 3,98, enquanto que a média do servidor público foi 4,47. Pode-se dizer que o servidor público está preocupado em atender de forma especial para cumprir a Lei nº 10.048, de 8 de novembro de 2000 que estabelece que “as pessoas portadoras de deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos, as gestantes, as lactantes e as pessoas acompanhadas por

**TABELA 5: TESTE T – TESTE DE AMOSTRAS INDEPENDENTES**

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Equal variances									Lower	Upper
X16	assumed	12,936	,000	-4,487	483	,000	-,40740	,09079	-,58579	-,22900
	not assumed			-4,310	368,281	,000	-,40740	,09453	-,59328	-,22151
X17	assumed	27,196	,000	-4,871	483	,000	-,48931	,10045	-,68669	-,29194
	not assumed			-4,649	356,065	,000	-,48931	,10525	-,69630	-,28232
X18	assumed	15,531	,000	-2,715	483	,007	-,28614	,10540	-,49324	-,07903
	not assumed			-2,622	379,501	,009	-,28614	,10912	-,50068	-,07159
X19	assumed	,624	,430	2,277	483	,023	,20528	,09016	,02813	,38243
	not assumed			2,302	460,101	,022	,20528	,08919	,03001	,38055
X20	assumed	4,816	,029	3,615	483	,000	,40997	,11339	,18716	,63277
	not assumed			3,641	454,930	,000	,40997	,11259	,18871	,63123
Y	assumed	3,126	,078	3,415	483	,001	,31309	,09169	,13292	,49325
	not assumed			3,550	482,739	,000	,31309	,08819	,13981	,48637

Fonte: Dados da pesquisa

OBS: As variáveis X1 a X 15 não tiveram diferença de médias significativas estatisticamente.

Legenda:

- X16 – Supera as expectativas do cidadão
- X17 – considera as condições particulares dos cidadãos
- X18 – necessidade do cidadão é mais importante que a burocracia
- X19 – não existem barreiras para atender o cidadão
- X20 – Serviço é realizado de maneira especial
- Y – identificar serviço público de qualidade

crianças de colo terão atendimento prioritário”. Na visão do servidor, cumprir tal Lei é sinal de qualidade, mas este pensamento não é compartilhado pelo cidadão. Supõe-se que o cidadão entenda tal cuidado com pessoas que requerem auxílio uma obrigatoriedade legal e não necessariamente uma indicação que o serviço público seja de qualidade.

- Na variável X18 “necessidade do cidadão é mais importante que a burocracia”, a média do cidadão foi 3,98 enquanto que a média do servidor público foi de 4,17. Pode-se realizar duas reflexões a respeito do papel do servidor quanto ao atendimento prestado ao cidadão: primeiro que o servidor entende que não pode prestar atendimento sem cumprir o que está determinado no Artigo 37 da Constituição Federal, o princípio da legalidade, ou seja, tudo precisa estar de acordo com a lei. Por outro lado, o servidor público está absorvendo, em sua cultura, a Gespública, que através do decreto 5.378 (2005), preconiza a consolidação de uma gestão voltada ao interesse do cidadão. Outra reflexão é que o cidadão já se conformou com atendimento que recebe da organização pública e que o estereótipo a respeito do serviço público lento e burocrático seja, na visão dele, verdadeiro, diminuindo suas expectativas quanto ao serviço a receber e avaliando a qualidade já levando em conta a burocracia.
- Na variável X19 “não existem barreiras para atender o cidadão”, o servidor público apresentou média menor (4,16) que o cidadão (4,36). O servidor entende do seu próprio serviço e sabe que barreiras existem e que só pode agir conforme o que está estabelecido na lei. Por outro lado, o cidadão quer um atendimento conforme o que está estabelecido no decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 “com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade

dos serviços públicos prestados aos cidadãos”. Isto é, o cidadão não enxerga as barreiras que os servidores assumem existir e que, no caso deste último, diminui sua percepção de qualidade.

- A variável X20 “Serviço é realizado de maneira especial” tem o cidadão com média maior (3,98) que o servidor público (3,57), talvez porque reconhece qualidade quando o serviço é realizado de modo especial, conforme suas especificidades, diferente de parte dos servidores, que parecem entender que serviços no mesmo nível para todos demonstra qualidade. Conforme Inojosa e Farran (1994), os usuários dos serviços são “os mais interessados na melhoria da qualidade, mas eles nem sempre têm a noção do que é preciso e do que é possível melhorar.” Por outro lado, conforme as mesmas autoras, os servidores públicos reconhecem as dificuldades do funcionamento da máquina pública e percebem não ser fácil entregar um serviço personalizado, assim como parte dos servidores responderam aqui.
- Com relação à variável dependente Y “Para mim, um serviço público de qualidade é facilmente percebido”, as médias altas tanto do cidadão (4,35) como do servidor público (4,03) remetem-se às seguintes reflexões: cidadãos desta pesquisa reconhecem um serviço de qualidade porque é usuário dos serviços públicos e o servidor público é o prestador dos mesmos. Outra análise é que a média do servidor é menor que do cidadão porque ambos percebem a qualidade de forma diferente e o servidor percebe ser mais difícil o reconhecimento da qualidade por vivenciar a realidade do serviço público.

Em síntese, a comparação das médias mostrou que cidadãos e servidores públicos não necessariamente concordam com as variáveis independentes do conceito Qualidade como Superação das Expectativas dos Clientes, representado

pelos indicadores X16 a X20. Nos indicadores X 19 e X20, as médias dos cidadãos foram maiores que dos servidores públicos. Isto significa que o cidadão teve maior concordância a respeito da qualidade no que se refere às barreiras existentes e também sobre o atendimento de maneira especial. As maiores médias dos servidores públicos quando comparados aos cidadãos foram X16 a X18, o que demonstra maior concordância sobre superação de expectativa, prioridade no atendimento, e por fim, necessidade do cidadão ter mais importância que a burocracia. A respeito da variável dependente Y, ambos tiveram média alta, sendo que o cidadão teve maior média que o servidor público. Para Inojosa e Farran (1994, p.78), “existe uma dependência do cliente em relação ao saber do profissional; (...) a assimetria profissional/cliente e sistema/comunidade dificulta a cooperação necessária ao alcance de resultados.” Em seu estudo, estas mesmas autoras falam da importância de considerar os valores da sociedade e os critérios utilizados para realizar avaliações da qualidade nos serviços públicos. Isto demonstra que as percepções de qualidade podem ser diferentes e isto precisa ser identificado, como apresentado aqui.

#### 4.4 REGRESSÃO MÚLTIPLA DO CIDADÃO

Com a finalidade de verificar quais variáveis independentes (afirmações referentes a cada conceito) afetam significativamente a variável dependente “Y”, a afirmativa “Eu sei identificar quando um serviço público é oferecido com alta qualidade”, foi realizada a regressão linear múltipla (Tabelas 6 e 7).

Analisando as Tabelas 6 e 7 obtidas com a regressão dos indicadores do modelo proposto, têm-se as variáveis X15 - Servidores treinados e X11 - Cumpre os princípios da Lei artigo 37 como significativas para influenciar a variável dependente.

O poder de explicação do modelo, conforme se obteve em R2 ajustado, é de 0,186, o que significa que estas variáveis independentes influenciam a variável dependente em 18,6%.

**TABELA 6: REGRESSÃO MÚLTIPLA**

Modelo	R	R2	R2 ajustado	Erro padrão estimado	Alterações Estatísticas					Durbin-Watson
					Varição do R2	Alteração F	df1	df2	Alter. Sig. F	
	,441 <sup>b</sup>	,194	,186	,75753	,046	11,631	1	204	,001	2,247

Nota: a. Preditores: (Constantes), X15, X11

b. Variável Dependente: Y

Método de estimação: Stepwise

Testes de validade:

- ANOVA: significativo
- Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de aleatoriedade
- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de aderência a distribuição normal
- Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade.

Verificando o teste de validade ANOVA, o modelo é significativo a 1%. O indicador X11 e o indicador X15 referem-se ao conceito Qualidade como Conformação de Especificações. Outras variáveis, que não foram contempladas nesta pesquisa, afetam a variável independente “Eu sei identificar quando um serviço público é oferecido com qualidade”, em 81,4%, visto que o modelo explica 18,6% da variável dependente.

A respeito da variável independente X11, “considero serviço público de qualidade aquele serviço público que cumpre os princípios da Lei contidos no artigo 37 da Constituição Federal: **legalidade** (obediência a lei), **impessoalidade** (não faz acepção de pessoas), **moralidade** (valores de aceitação pública), **publicidade** (ser transparente) e **eficiência** (fazer o que precisa ser feito com a máxima qualidade e menor custo possível)”, refere-se ao estado de direito da administração pública. Diz respeito ao que a organização pública e o servidor público precisam, antes de qualquer coisa, aplicar no seu local de trabalho.

**TABELA 7: COEFICIENTES DA REGRESSÃO**

Modelo	Coeficientes Não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlação			Estatística de colinearidade	
	B	Erro padrão	Beta			Limite Inferior	Limite Superior	Zero-ordem	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)	1,564	,408		3,835	,000	,760	2,368					
2 X15	,284	,079	,261	3,588	,000	,128	,439	,385	,244	,226	,749	1,336
X11	,316	,093	,248	3,410	,001	,133	,499	,378	,232	,214	,749	1,336

a. Variável Dependente: Y

Legenda:

X15 – serviço público onde os servidores são bem treinados

X11 – cumpre os princípios da lei contidos no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para apoiar o gestor da organização pública, é necessária uma análise mais detalhada sobre o cumprimento destes princípios do artigo 37, pois o cidadão reconhece a qualidade por influência da afirmação de X11.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, possui objetivos claros, “com ênfase na produção de resultados positivos para a sociedade, na otimização de custos operacionais, na motivação e participação dos servidores, na delegação, na racionalidade no modo de fazer, na definição clara de objetivos e no controle dos resultados” (ESESP, 2008, p. 2). Observar, portanto, o que trata cada um dos princípios da lei, verificando o que é proposto pelo programa Gespública, pode ser uma alternativa importante que conduzirá o gestor a levar a organização pública a ser percebida como oferecendo alta qualidade na prestação de serviços públicos.

Esta análise quer enfatizar o conceito de Qualidade como Conformação de Especificações, que diz que as atividades devem ser realizadas de acordo com padrões pré-estabelecidos (GARVIN, 1984). A Constituição Federal, por meio do artigo 37, constituiu uma Lei que traduz qual o padrão deve ser seguido pela organização pública. Em resumo, cumprir as exigências da Lei tende a resultar em uma percepção de serviço público de alta qualidade pelo cidadão.

Outro aspecto a ser analisado desta variável X11 é a cultura da organização quanto ao cumprimento do que foi estabelecido. É por meio da cultura organizacional que se aprende como agir de acordo com o que é demandado da missão da organização (CARVALHO e TONET, 1994). A comunicação formal é um dos elementos da cultura, que no artigo 37 é um princípio que é denominado publicidade. Outro princípio, a moralidade, que significa valores de aceitação pública, também é um elemento da cultura. Carvalho e Tonet (1994) dizem da

importância de se manter a imagem e o sucesso da organização por meio dos valores que a organização considera serem importantes preservar ou realizar. Conforme os mesmos autores, algumas pessoas são céticas quanto à implantação de programas que visem melhorar os procedimentos nas organizações públicas, porque não consideram a cultura existente. A cultura revela causas determinantes, como, por exemplo, do estado de baixa motivação, a falta de compromisso e outros fatores que são importantes para estabelecer uma mudança para a qualidade nos serviços oferecidos ao cidadão.

A variável X15, cuja afirmativa é “considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os servidores são bem treinados”, aponta uma meta para os gestores neste conjunto de afirmativas que traduzem a qualidade. Treinar um profissional permite o desenvolvimento de algumas habilidades imprescindíveis para o exercício de um serviço de qualidade. Corrêa (1993) considera que o treinamento das chefias e do pessoal do atendimento como uma complexa providência a ser tomada pela organização pública. Carvalho e Tonet (1994, p. 137), afirmam que o desenvolvimento das pessoas precisa fazer parte de um conjunto de ações que objetivem “viabilizar a introdução de práticas de trabalho mais eficientes e de modelos de gestão mais democráticos no serviço público.” Estes mesmos autores dizem que é preciso analisar os elementos da cultura e do clima da organização para que os programas de treinamento e educação seja mais bem orientado, “contribuindo para uma alteração positiva no quadro comportamental das organizações públicas” (CARVALHO e TONET, 1994, p. 138).

A Gespública (BRASIL, 2009, p. 7), em seus fundamentos para melhorar o atendimento ao cidadão, fala sobre o aprendizado organizacional, que significa internalizar na cultura da organização o aprendizado constante. Outro fundamento,

não menos importante, é a inovação com a finalidade de melhorar os processos e os serviços. Este programa possui, como um de seus objetivos, avaliar as ações que visem a melhoraria da qualidade, para tanto, se faz necessário profissionais com conhecimentos específicos e bem treinados. Neste caso, de acordo com os resultados aqui apresentados, os serviços públicos tendem a serem vistos pelo cidadão como um serviço de qualidade.

Em suma, a análise destas duas variáveis, X11 e X15, como demonstra a regressão, pode ser um ponto de partida de ações que levem a organização pública a alcançar maior eficiência nos processos, bem como a eficácia dos resultados, resultando em maior qualidade percebida pelo cidadão.

#### 4.5 REGRESSÃO MÚLTIPLA DO SERVIDOR PÚBLICO

Para posteriormente comparar as visões de qualidade entre cidadãos e servidores, realizou-se uma regressão linear múltipla com os dados obtidos junto aos servidores. O resultado está apresentado nas Tabelas 8 e 9, que indica quais variáveis independentes (afirmações referentes a cada conceito) afetam significativamente a variável dependente Y “Para mim, um serviço público de qualidade é facilmente percebido” na visão do servidor público.

**TABELA 8: REGRESSÃO MÚLTIPLA**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão estimado	Alterações Estatísticas					
					Variação do R <sup>2</sup>	Alteração F	df1	df2	Alter .Sig. F	Durbin- Watson
2	276 <sup>b</sup>	,076	,069	1,06340	,015	4,510	1	275	,035	1,857

Nota: a. Preditores: (Constantes), X6, X10

b. Variável Dependente: Y

Método de estimação: Stepwise

Testes de validez:

- ANOVA: significativo

- Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de aleatoriedade

- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de aderência a distribuição normal

- Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade

Na Tabela 8, nota-se ao nível de 5% de significância, um R2 ajustado de 0,069, caracterizando um baixo poder de influência sobre a variável Y, ou seja, as variáveis independentes X6 “necessidades básicas, saúde, educação, segurança, são atendidas” e X10 “Profissionais competentes e comprometidos”, influenciam a variável dependente em 6,9%. Outras variáveis, que não foram contempladas nesta pesquisa, afetam a variável dependente em 93,1%, pois o modelo só explicou 6,9% da variável dependente.

De acordo com a Tabela 9, foram significativas as variáveis X6 “necessidades básicas, saúde, educação, segurança, são atendidas” e X10 “Profissionais competentes e comprometidos”, que são provenientes do conceito “Qualidade como Valor”.

Ressalta-se que o indicador X6 e X10 estão associados ao mesmo conceito de qualidade (“Qualidade como Valor”), sendo que X6 refere-se ao indicador “Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde as necessidades básicas, como saúde, educação, segurança, são atendidas”. Já o indicador de X10 refere-se a “Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os profissionais de qualquer hierarquia, são competentes e comprometidos com o serviço público”.

Sobre a variável X6, reconhecer que um serviço público é de qualidade quando atende às necessidades básicas, o estudo de Inojosa e Farran (1994) colabora nesta reflexão de como é complexo realizar esta análise em determinados serviços públicos. Elas afirmam que os cidadãos podem saber claramente o que desejam de alguns serviços públicos oferecidos (como no transporte, onde eles desejam rapidez, conforto, opções), mas que em outros eles não sabem. Citaram o exemplo dos serviços de saúde, alegando que são complexos porque possuem inúmeras

variáveis: a definição muda em função das diversas representações da doença e os diversos tratamentos, classe social, a questão de gênero, idade, tipo de agravos, etc. Ainda afirmam que mensurar os resultados também é complexo, pois pode referir-se aos objetivos de mortalidade, controle de dor, sofrimento, perspectiva de recuperação da saúde e tantos outros objetivos complexos. Como esta variável X6, na visão dos servidores públicos, afeta significativamente a variável Y “Para mim, um serviço público de qualidade é facilmente percebido”, neste sentido, os servidores públicos entendem que ter qualidade está associado ao atendimento de necessidades básicas da população e que o serviço seja prestado por servidores competentes.

Com relação à variável independente X10, os servidores públicos concordam ser importantes profissionais de qualquer hierarquia ser competentes e comprometidos com o serviço público, pois este pensamento influencia significativamente a variável Y. A pesquisa de Rodríguez et al., (2009) colabora nesta reflexão, pois os autores afirmam que o governo local desempenha um importante papel na criação de valor público para os seus cidadãos. Eles afirmaram que é importante criar políticas públicas que atendam as necessidades dos cidadãos, que se deve colocar pessoas competentes para prestar os serviços, oferecer uma tecnologia apropriada para o desenvolvimento das tarefas e possuir uma equipe bem treinada para oferecer serviços com um tempo de resposta aceitável pela comunidade. Este raciocínio parece também estar presente na mente dos servidores pesquisados.

Como uma das características da Gespública (2005) é ser federativa, ou seja, aplicar-se a toda administração pública em todos os poderes e esferas do governo, e um dos objetivos é apoiar as organizações públicas no processo de transformação e

obter resultados positivos para a sociedade, têm-se, como um de seus fundamentos, o “Aprendizado Organizacional”.

**TABELA 9: COEFICIENTES DA REGRESSÃO**

Modelo	Coeficientes Não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo Confiança para B		Correlação			Estatística de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite Inferior	Limite Superior	Zero-ordem	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
2 (Constante)	1,928	,458		4,208	,000	1,026	2,830					
X6	,250	,087	,186	2,876	,004	,079	,421	,247	,171	,167	,804	1,244
X10	,208	,098	,137	2,124	,035	,015	,401	,220	,127	,123	,804	1,244

a. Variável Dependente: Y

Legenda:

X6 – Necessidades básicas são atendidas.

X10 – Profissionais de qualquer hierarquia são competentes e comprometidos com os serviços.

Este fundamento propõe que a organização pública internalize uma cultura de aprendizado, objetivando, em sua rotina diária, que problemas sejam eliminados e os serviços sejam entregues com maior eficiência. Este pensamento vai ao encontro da variável X10 porque é preciso mudar os processos obsoletos e fazer com que os servidores públicos tornem-se mais competentes para realizar tarefas com eficiência. Da mesma forma, Carvalho e Tonet (1994) afirmaram ser necessário revisar a cultura da organização e as formas pelas quais os serviços são realizados e entregues.

No Decreto 3.507 de 13 de junho de 2000, em seu artigo 3º, foram estabelecidos padrões de qualidade. Estes padrões deverão ser observados pelo servidor público na prestação de qualquer serviço ao cidadão, como também deve ser avaliado, revisto e mensurado periodicamente. Os órgãos públicos deverão realizar, periodicamente, uma pesquisa de satisfação do cidadão a respeito dos serviços prestados para avaliar a competência da equipe de servidores públicos e o atendimento das necessidades básicas da população, coerente com os resultados encontrados aqui, onde o servidor vê como qualidade entregar as necessidades básicas à população com competência proveniente dos seus servidores.

#### **4.6 COMPARAÇÃO DAS REGRESSÕES ENTRE CIDADÃO E DO SERVIDOR PÚBLICO**

A comparação das regressões foi realizada com o objetivo de comparar as visões de qualidade no serviço público, entre cidadãos e servidores públicos, como também analisar suas respostas nas pesquisas realizadas.

Conforme resultados da regressão da pesquisa realizada com o cidadão, as variáveis independentes X11 “Cumprir os princípios da Lei artigo 37” e X15

“Servidores treinados” influenciaram a variável dependente Y “Eu sei identificar quando um serviço público é oferecido com alta qualidade”. Portanto, conforme entendimento do cidadão, qualidade é o serviço prestado por servidores treinados, na organização pública e que cumpre os princípios da Lei no que se refere à legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para o servidor público as variáveis independentes que influenciaram a variável dependente Y “Para mim, um serviço público de qualidade é facilmente percebido” foram X6 que se refere ao indicador “Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde as necessidades básicas, como saúde, educação, segurança, são atendidas” e X10 que significa “profissionais competentes e comprometidos”. Conforme estas variáveis o servidor público compreende que qualidade no serviço público é a organização pública possuir servidores públicos competentes e comprometidos que atendam as necessidades básicas da população, como por exemplo, a saúde, educação e segurança.

Percebe-se que o entendimento dos respondentes das pesquisas, cidadãos e servidores públicos, apresentam compreensões diferentes sobre os conceitos de qualidade. Analisando as respostas dos cidadãos, o serviço público é reconhecido como de qualidade quando cumpre o que diz a Lei no seu artigo 37 da Constituição Federal: **legalidade** (obediência a lei), **impessoalidade** (não faz acepção de pessoas), **moralidade** (valores de aceitação pública), **publicidade** (ser transparente) e **eficiência** (fazer o que precisa ser feito com a máxima qualidade e menor custo possível)”, como também considera serviço público de qualidade aquele serviço público onde os servidores são bem treinados. Ambas variáveis referem-se ao conceito Qualidade como Conformação de Especificações. Já para o servidor público, o serviço de qualidade é reconhecido conforme conceitos de

Qualidade como Valor. Ele entende que serviço de qualidade é aquele que atende as necessidades básicas, como saúde, educação, segurança, e que os profissionais de qualquer hierarquia sejam competentes e comprometidos com os serviços.

Para o conceito Qualidade como Valor, são “múltiplos atributos” (MAINARDES e LOURENÇO, 2010, p.418) que permitem identificar melhor se um produto ou serviço é oferecido com qualidade. Conforme conceito dos mesmos pesquisadores, Qualidade como Conformação de Especificações, as especificações culminam na eficiência operacional, minimiza os custos e eleva a produtividade. Nestes dois sentidos, as variáveis X10 e X15 estão conectadas. Profissionais competentes e comprometidos são atributos importantes para os servidores assim como para os cidadãos os servidores precisam ser treinados.

Comparando os resultados das duas regressões, é o cidadão que percebe o cumprimento da Lei como uma variável relevante em um serviço público de qualidade, embora esteja no código de ética do servidor público que ele não pode agir na organização pública sem atender ao que diz a Carta Magna. A variável X11 “Cumprir os princípios da Lei no artigo 37 da Constituição Federal refere-se ao conceito Qualidade como Conformação de Especificações, que foi destacado na regressão com o cidadão, enquanto a variável X6 “atender as necessidades básicas” refere-se ao conceito Qualidade como Valor, evidenciado na regressão com o servidor público. Ou seja, para o servidor público qualidade está relacionado em atender as necessidades básicas do cidadão, como por exemplo, a educação, saúde e a segurança e enquanto que o cidadão está focado no cumprimento do que está escrito no texto da Constituição.

Existem inúmeras vertentes na definição da qualidade (GARVIN, 1984; PARASURAMAN et al., 1985; REEVES, BEDNAR, 1994), e ainda são muitas as

questões apresentadas em torno do assunto. Carvalho e Tonet (1994) questionaram se a qualidade é um novo modismo em administração ou se é uma ideia que auxiliará as organizações num mundo em constante mudança. A qualidade em serviços, por exemplo, quando se trata do serviço público, a noção do cidadão acerca do que é possível e desejável melhorar é pouco objetiva e mensurável comparado a quando se trata da compra de um produto (INOJOSA, FARRAN, 1994). Os diferentes resultados apresentados nas pesquisas com o cidadão e com o servidor público demonstram esta divergência de pensamento em torno da qualidade.

## Capítulo 05

### 5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar o conceito de qualidade que mais influencia a percepção dos cidadãos e dos servidores públicos quanto à qualidade do serviço público. Como objetivo específico comparou-se as percepções entre cidadão e servidor público. Ao final das análises, concluiu-se que todas as variáveis apresentadas nas pesquisas representam a qualidade do serviço público na percepção tanto do usuário quanto do servidor público.

Das comparações das médias observaram-se as diferenças entre as visões dos cidadãos e dos servidores públicos. As variáveis independentes referentes ao conceito Qualidade como Superação das Expectativas dos Clientes mostraram estas diferenças. Infere-se que possivelmente o cidadão não seja tão exigente com a qualidade do serviço público, diferente do que pensa o próprio servidor público.

A variável dependente “Para mim um serviço público de qualidade é facilmente percebido”, tanto cidadão como servidor público apresentaram médias altas, podendo significar que isto ocorreu porque o primeiro é usuário e o segundo é o prestador do serviço.

A análise da regressão foi realizada nas duas pesquisas para identificar quais foram as variáveis independentes que mais influenciaram a variável dependente. As evidências encontradas na pesquisa com o cidadão foram ter servidores bem treinados e cumprir os princípios da Lei, artigo 37 da Constituição Federal (a legalidade (obediência a Lei), a impessoalidade (não fazer acepção de pessoas), a moralidade (valores de aceitação pública), a publicidade (ser transparente) e a eficiência (fazer o que precisa ser feito com a máxima qualidade e menor custo

possível) dá ao cidadão uma percepção que o serviço público é de qualidade. Portanto, para o cidadão, o cumprimento das exigências da Lei tende a resultar em uma percepção de serviço público de qualidade.

Na pesquisa com o servidor público, percebe-se que ele considera um serviço público de qualidade aquele onde as necessidades básicas do cidadão, como saúde, educação, segurança, são atendidas, a partir de servidores públicos competentes e comprometidos, independente do cargo que ocupam. Portanto, na visão do servidor público, se são supridas as necessidades básicas e se os serviços são prestados por pessoas preparadas, isto garante um serviço público de qualidade.

Na comparação dos resultados entre as duas pesquisas percebeu-se que o cidadão considera serviço público de qualidade quando os conceitos de Qualidade como Conformação de Especificações são colocados em prática. Enquanto que para o servidor público, um serviço público de qualidade é aquele que coloca em prática os conceitos de Qualidade como Valor. Outro destaque nos resultados comparativos é que tanto cidadão como servidor público consideraram que profissionais do serviço público devem ser competentes, comprometidos e treinados.

Embora o conceito de Qualidade como Atendimento e/ou Superação das Expectativas dos Clientes seja o mais recente e tenha sofrido forte influência do setor de serviços (MAINARDES; LOURENÇO, 2010), não foi o conceito identificado pelo cidadão e nem pelo servidor público como sendo o influenciador para se reconhecer um serviço público de qualidade. Talvez o cidadão e o servidor público não apresentem desejos e necessidades específicas porque sabem que a organização pública muitas vezes não consegue nem mesmo oferecer o que está na lei, conforme resultado apresentado na pesquisa com o cidadão, assim como

também não absorva as necessidades básicas dos cidadãos, conforme resultado da pesquisa com os servidores públicos.

Ainda pode-se sugerir que os resultados das pesquisas com o cidadão e com servidor público apresentam uma realidade do cenário das organizações públicas nos dias de hoje. O que se pretende para um futuro bem próximo é o que traduz a Qualidade como Superação de Expectativas do Cidadão conforme a visão de futuro da Gespública (BRASIL, 2009, p.7), que é a busca da excelência, que está diretamente relacionada à sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado, e que permite à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas do cidadão e da sociedade.

Os resultados desta pesquisa podem auxiliar as organizações públicas a compreenderem a percepção do cidadão quanto à qualidade prestada no serviço público e o servidor público entender melhor o pensamento do cidadão. Serve para os gestores dos órgãos públicos realizarem projetos e delimitarem ações com a finalidade de prestar um serviço público de qualidade sob a perspectiva do cidadão, colocando o cidadão no centro das atenções, que é a finalidade do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública (Brasil, 2009).

Para a academia, este estudo contribuiu para a identificação da compreensão do cidadão a respeito da qualidade dos serviços prestados no setor público. Com base nos resultados encontrados, tanto na estatística descritiva quanto na análise dos dados da regressão, o conceito “qualidade como conformação de especificação” foi o melhor compreendido pelos usuários do serviço público. Já para o servidor público, foi o conceito “qualidade como valor” melhor compreendido pelos respondentes.

Como principal limitação encontrada neste estudo é a existência de outras variáveis que podem afetar a percepção do cidadão e do servidor público quanto à qualidade de um serviço público, pois o ajustamento do modelo foi baixo e outras variáveis, não contempladas no estudo, podem formar a percepção dos respondentes do que seja um serviço público de qualidade. Outra limitação se refere à amostragem por conveniência, não probabilística, portanto os resultados trazem apenas evidências, concluindo-se que não podem ser generalizadas para a população em geral.

Para comparação dos resultados, sugere-se realizar esta pesquisa de maneira segmentada por região, por idade, por tipo de serviço público, entre outros. Como indicação de continuidade do estudo, uma pesquisa quantitativa com mais variáveis pode explicar melhor as influências sobre a percepção do cidadão e do servidor público a respeito da qualidade em um serviço público. Outra sugestão seria verificar a compreensão dos conceitos de qualidade em países com realidades diferentes em relação à prestação dos serviços públicos.

Por ser a qualidade um tema abrangente, uma importante ferramenta de gestão que afeta a eficiência e a eficácia das organizações, é importante continuar pesquisando o assunto, pois, conforme Reeves e Bednar (1994) surgem diferentes definições de qualidade conforme as circunstâncias. E oferecer um serviço público de qualidade beneficia toda a sociedade de modo geral.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Cláudia Buhamra. O comportamento do consumidor diante da promoção de vendas: um estudo da relação preço-qualidade percebida. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p. 64-73, 1994.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**. Documento de Referência. Brasília; MP, SEGES, 2009.

BITNER, Mary Jo. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **The Journal of Marketing**, p. 69-82, 1990.

BOLTON, Ruth N.; DREW, James H. A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. **The Journal of Marketing**, p. 1-9, 1991.

CARVALHO, M. S. M. Vieira, TONET, H. Correa. Qualidade na administração pública. **Revista Administração Pública – RAP**, v. 28, n 2, p. 137-52, 1994

CAMPOS, V. Falconi, **Qualidade Total** - Padronização de Empresas. Ed. EDG. MG 1999.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade. **Revista Administração Pública – RAP**. RJ, v. 27, n 1, p. 113-23, 1993.

DEMING, E.W. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Ed. Marques Saraiva. RJ, 1990.

DEWHIRST, Frank; MARTINEZ-LORENTE, Angel R.; DALE, Barrie G. TQM in public organisations: an examination of the issues. **Managing Service Quality**, v. 9, n. 4, p. 265-274, 1999.

ESESP. Escola de Serviço Público do Espírito Santo. *Gestão da Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão*. SEGER. 2008.

GARVIN, D. A., What Does “Product Quality” Really Mean? (1984) **Sloan Management Review**. p. 25-43, Fall,1984.

GHOBIAN, Abby, SPELLER Simon, JONES Matthew. Service Quality Concepts and Models. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 11, n. 9, pp. 43-66, 1994.

INOJOSA, Rose Marie, FARRAN Neide. Qualidade em serviços públicos: um caso de mudança. **Revista Administração Pública – RAP**, v. 28, n. 4, p.76-9, 1994.

HAIR JR., J.F., BABIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P., **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**, Bookman, Porto Alegre, 2005.

ISHIKAWA, K. **Quality and Standardization**: Program for Economic Success, Quality Process, January, p.16-20, 1984.

MAINARDES, Emerson Wagner; LOURENÇO, Luis; **Conceitos de Qualidade**: Percepções na Universidade. Tópicos Avançados de Gestão: Reflexões, Contributos e Aplicações. p. 413-428, 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. **Revista Administração Pública – RAP**. v. 35, n 5, p.163-77, 2001.

MWITA, John Isaac. Performance management model. A systems-based approach to public service quality. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 13, p 1. 19-37, 2000.

POLLIT, Christopher. Que es calidad de los servicios públicos. In: Kliksberg, Bernardo (org.). Pobreza: un tema impostergable — nuevas respuestas a nivel mundial. México, Fondo de Cultura Económica, 1993.

———; BOUCKAERT, Geert. Defining quality. In: Pollit, Christopher & Bouchaert, Geert (eds.). **Quality improvement in European public services**. London, Sage, p. 3-19. 1995.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality an Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**. v 49. p. 41-50, 1985.

REEVES, C. e BEDNAR, D. Defining quality: alternatives and implications. **The Academy of Management Review**, v. 19, n 3, p. 419-445, 1994.

RODRÍGUEZ, Pablo Gutiérrez et al. The transformation of municipal services: Towards quality in the public sector. **Theoretical and Applied Economics**, v. 2, n. 2, p. 03, 2009.

SHARMA, Jyoti. An Expedition to Quality: A Review. **The Quality Assurance Journal**, v. 13, n. 1-2, p. 1-13, 2010.

TELLIS, Gerard, J., GAETH, Gary J. Best Value, price-seeking and price aversion: the impact of information and learning on consumer choices. **Journal of Marketing**, v.54, p.34-45, Apr.1990.

## APÊNDICE 1

### PESQUISA DE MESTRADO: QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Esta é uma pesquisa de mestrado do curso de Administração da FUCAPE Business School. O objetivo é identificar o que o servidor ( o cidadão) entende por qualidade no serviço público. Suas respostas não precisam ser identificadas. Agradeço a atenção! Aluna: Cristina Batistuta Novaes; Orientador: Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes.

**Dê um valor de 1 a 5 para cada uma das orações sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 indiferente, 4 concordo parcialmente e 5 concordo totalmente.**

- 1) ( ) Para mim um serviço público de qualidade é facilmente percebido.
- 2) ( ) Considero serviço público de excelência aquele serviço público que resolve todas as demandas da população.
- 3) ( ) Considero serviço público de excelência aquele serviço público que sempre responde corretamente o que a população precisa saber.
- 4) ( ) Considero serviço público de excelência aquele serviço público que sempre respeita os direitos da população.
- 5) ( ) Considero serviço público de excelência aquele serviço público em que o atendimento é sempre perfeito.
- 6) ( ) Considero serviço público de excelência aquele serviço público onde sempre existem pessoas suficientes para prestar atendimento e resolver problemas.
- 7) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde as necessidades básicas, como saúde, educação, segurança, são atendidas.
- 8) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os serviços estão sempre disponíveis quando a população precisa.
- 9) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os impostos são revertidos em benefícios para a população.
- 10) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público que demonstra se esforçar para resolver os problemas da população.
- 11) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os profissionais de qualquer hierarquia, são competentes e comprometidos com o serviço público.
- 12) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público que cumpre os princípios da lei contidos no artigo 37 da Constituição Federal: Legalidade (obediência a Lei); Impessoalidade (não faz acepção de pessoas); moralidade (valores de aceitação pública); publicidade (ser transparente); eficiência ( fazer o que precisa ser feito com a máxima qualidade e menor custo possível).
- 13) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os serviços são padronizados: qualquer servidor oferece a mesma prestação de serviço e com a mesma eficiência.
- 14) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os processos são melhorados a cada avanço tecnológico.
- 15) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público que cumpre padrões de qualidade como: cumprimento de prazos, horário de

funcionamento, organização, limpeza, identificação das instalações e dos funcionários, comunicação clara com o cidadão, atenção e cortesia com o usuário.

- 16) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde os servidores são bem treinados.
- 17) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público que supera as expectativas do cidadão.
- 18) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público que considera as condições particulares do cidadão para prestar o atendimento. cadeirante, analfabeto, acamado, etc.
- 19) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde a necessidade do cidadão é mais importante que a burocracia.
- 20) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde não existem barreiras no atendimento da população.
- 21) ( ) Considero serviço público de qualidade aquele serviço público onde cada serviço é realizado de maneira única.
- 22) Qual é a sua idade? \_\_\_\_\_
- 23) Qual é a sua escolaridade? \_\_\_\_\_
- 24) Qual sua renda mensal? \_\_\_\_\_
- 25) Você já realizou algum curso sobre qualidade? Quando?  
\_\_\_\_\_
- 26) Você considera importante realizar um curso sobre qualidade? ( ) sim, pois eu acho que ajudaria a executar melhor o meu trabalho; ( ) sim, pois ajudaria a atender melhor o cidadão; ( ) não acho que faz diferença no meu trabalho; ( ) não, pois meu serviço já é de qualidade; ( ) sim, outros; ( ) não, outros.