

ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DE USUÁRIOS DOS SERVIÇOS PÚBLICOS PRESTADOS PELA SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA DE UM MUNICÍPIO DO ESTADO DO PARANÁ¹

Deisy Cristina Corrêa Igarashi²

Wagner Igarashi³

Márcia Matkiewicz⁴

Resumo

O presente estudo tem por objetivo verificar o grau de satisfação dos usuários de serviços públicos prestados pela Secretaria Municipal da Fazenda de um município do estado do Paraná, com vistas a propor melhorias nos atendimentos prestados pela instituição. Este estudo de caráter exploratório utilizou algumas técnicas de pesquisa, dentre as quais se destacam a realização de entrevistas e a aplicação de questionário. Como resultado observou-se que de modo geral o nível de satisfação dos usuários foi considerado satisfatório (indicadores com desempenho excelente, ótimo ou bom). No entanto em alguns aspectos o órgão apresentou um desempenho insatisfatório (indicadores em nível regular ou péssimo). Estes itens se referem a: tempo de espera, o horário de atendimento, o valor do Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU), as reclamações, questionamentos dos usuários, a quantidade de funcionários, os postos alternativos, os critérios de isenção de IPTU e a desvinculação da taxa de coleta de lixo no carnê de IPTU. Salienta-se que para cada um dos itens com desempenho insatisfatório foram sugeridas possíveis ações de melhorias.

Palavras chave: Secretaria Municipal da Fazenda, Satisfação dos Usuários, Serviços Públicos.

Abstract

The present study has for objective to verify the users' satisfaction level of public services offered by the Department of the Treasury of a Paraná state city, with objective to propose improvements in the attendances executed by the institution. This study of exploratory character used some research techniques, interviews accomplishment and questionnaire application. As result was observed that in general the users' satisfaction level was considered satisfactory (indicators with excellent, great or good acting). However, in some aspects the organization presented an unsatisfactory acting (indicators in regular or very bad level). These items refer the: wait time, attendance schedule, the value of Urban Territorial Predial Tax (UTPI), the complaints, the doubt users, the employees amount, the alternative positions, the approaches of UTPI exemption and retreat of the garbage collector tax of the UTPI. It is important that for each one of the items with unsatisfactory acting were suggested possible actions of improvements.

Key-words: Municipal Department Treasury, Users' Satisfaction, Public Services.

INTRODUÇÃO

Com o intuito de delinear possíveis ações de melhoria na qualidade dos serviços

¹ Este artigo foi apresentado no Congresso Internacional de Administração de 2010, realizado na UEPG.

² Docente, Universidade Estadual de Maringá, UEM/CCSA/DCC, Maringá - PR. E-mail: deisyigarashi@gmail.com

³ Docente, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE/CECE, Foz do Iguaçu - PR. E-mail: wigarash@gmail.com

⁴ Acadêmica, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE/CCSA, Foz do Iguaçu - PR. E-mail: marcia.mm@fozdoiguacu.pr.gov.br

públicos oferecidos aos cidadãos em geral, este estudo aponta os problemas mais comuns existentes nas instituições e direciona tarefas que possam ser cumpridas, tanto pelos gestores como pelos usuários, contribuindo assim, para que haja uma relação mais harmoniosa entre ambos.

Isso se faz necessário, por que dificuldades encontradas tanto no ambiente interno como no externo podem acarretar problemas na relação entre os usuários versus os funcionários de órgãos públicos. Dentre as dificuldades internas que podem ser encontradas nas instituições públicas têm-se a falta de motivação dos funcionários, a competição interna entre os próprios funcionários e os setores e a falta de estrutura, entre outros. Quanto ao ambiente externo podem-se citar as incertezas políticas e econômicas, intervenção governamental, entre outras.

A fim de minimizar tais dificuldades, a busca por padrões de qualidade se tornou uma preocupação, cada vez mais crescente. Isso se deve ao fato dos usuários terem mais consciência e assim estarem exigindo seus direitos. Esta exigência é observada de modo comum nas empresas particulares e é alavancado pelas competições entre as empresas, que acabam investindo na qualidade de seus produtos e serviços. Esta prática tem se tornado, também, rotineira nas empresas públicas, as quais têm buscado acompanhar esse processo.

A partir do exposto este estudo tem como tema a qualidade no atendimento dos serviços públicos, enfocando tanto a forma como é realizado o atendimento ao usuário, quanto à qualidade dos serviços prestados. Para isso é necessário considerar quais elementos compõem exatamente a qualidade, ou seja, saber identificar se um serviço ou outro pode ser considerado como de qualidade e segundo qual perspectiva. Neste caso, é importante saber identificar o que é necessário para que haja a qualidade nos serviços prestados. Este tema nas empresas públicas envolve não apenas os recursos financeiros disponibilizados para investir neste processo, mas, também, nas pessoas.

Sendo assim, o presente estudo tem por objetivo verificar o grau de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados pela Secretaria Municipal da Fazenda de um município do estado do Paraná, com vistas a propor melhorias nos atendimentos prestados pela instituição. A partir do objetivo delineado, busca-se responder o seguinte questionamento: Qual o grau de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados pela Secretaria Municipal da Fazenda, com vistas a propor melhorias nos atendimentos prestados pela instituição?

1. METODOLOGIA

Este estudo de caráter exploratório foi estruturado a partir da aplicação das técnicas de pesquisa de entrevista e de questionário. A Entrevista foi realizada com os servidores do setor em estudo, a fim de identificar quais informações eram consideradas relevantes. Após as entrevistas iniciais foi estruturado o questionário apresentado de modo parcial no quadro 1. O questionário foi validado pelo gestor do setor e foi disponibilizado aos usuários durante o mês de junho por um período de 20 dias úteis. Como resultado, o questionário foi respondido por cerca de 200 pessoas, o que representa mais de 90% os usuários atendidos.

- a) Os atendimentos aos usuários podem ser considerados...
- b) O espaço físico destinado a prestar atendimento pode ser considerado...
- c) As placas de identificação sinalizam bem o atendimento...
- d) O tempo de espera para receber o atendimento pode ser considerado...
- e) O valor do IPTU pode ser considerado...
- f) O horário de atendimento pode ser considerado...
- g) As reclamações, questionamentos (se houverem) foram atendidas de modo...
- h) A quantidade de funcionários destinados ao atendimento podem ser consideradas...
- i) O envio dos carnês de IPTU para pagamento pelo correio pode ser considerado...

- j) Os **postos alternativos** para atender os contribuintes podem ser considerados...
- k) Os **critérios de isenção de IPTU** podem ser considerados...
- l) O **acesso a Internet** para imprimir o carnê e consultar a situação do imóvel pode ser considerado...
- m) A desvinculação da **taxa de coleta de lixo** do carnê IPTU, pode ser considerado...
- n) A **atuação dos funcionários** em relação ao atendimento pode ser considerada...
- o) A **divulgação** quanto aos **prazos para pagamentos do IPTU**, pode ser considerada...

Quadro 1: Questões estruturadas para avaliar a qualidade no atendimento realizado na arrecadação do IPTU, segundo a ótica dos usuários do serviço público

Fonte: Estruturado pelos autores

Salienta-se que as avaliações de qualidade buscam gerar conhecimento da “situação atual”. Para isso é necessário estruturar um conjunto de “indicadores” capazes de medir se o resultado de um plano de ação está compatível com as metas propostas e com o prazo estabelecido. Para isso, foram apresentados ao gestor alguns métodos disponíveis para calcular o desempenho das atividades. Dentre elas o gestor selecionou o voto como a opção mais adequada para se proceder a análise da Secretaria Municipal da Fazenda.

O indicador do tipo voto tem a capacidade de retratar a realidade dos anseios da população em geral. Assim, pode-se fazer a análise de como está sendo avaliado o atendimento da Secretaria Municipal da Fazenda. Neste tipo de indicador o usuário se posiciona quanto à importância de cada indicador, seguindo uma escala de importância: 1 – mínima; 2 – pequena; 3 – média; 4 – grande; 5 – máxima. Como a opção da alternativa se refere a um voto, cada alternativa pode ser convertida para na escala de 0 a 10 ou de 0 a 100.

Para a tabulação do questionário foram utilizadas planilhas eletrônicas e os resultados obtidos são apresentados no gráfico 1. Após a tabulação das questões os resultados foram apresentados ao gestor do órgão, o qual optou por considerar como insatisfatórias as marcações realizadas nas classificações regular e péssimo, que juntas atingissem ou excedessem a 16% dos votos totais. Frente ao definido pelo gestor, este estudo buscou apresentar ações de melhorias nos indicadores que apresentaram tal desempenho.

Ainda em relação ao estudo é importante observar algumas limitações encontradas para sua realização. Dentre elas se destaca que os resultados podem variar em função do período de realização do estudo. Isto porque o total de atendimentos em determinados períodos oscila muito, principalmente em função do período do vencimento do Imposto IPTU, o qual neste município em específico está previsto para meados de março. Outra limitação que pode influenciar no resultado do estudo se refere a possibilidade de se ter colhido junto aos usuários uma amostra similar, pois muitas pessoas que utilizam esses serviços acabam não comparecendo ao estabelecimento devido a usufruírem dos serviços pela Internet, ficando, assim, mais disponível à instituição para os que não possuem este sistema, ou seja, pessoas que não possuem acesso à tecnologia de informação. Contudo apesar das limitações apresentadas considera-se que estas podem gerar impacto nos resultados obtidos com os questionários, mas não inviabilizam o estudo.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Verifica-se que o setor público se diferencia do setor privado em diversos momentos. Em relação a esta diferenciação, Ribeiro (2002, p. 16), destaca que um fator refere-se ao fato de as empresas públicas serem “constituídas com capital do governo”, enquanto “as privadas (particulares) são constituídas com capital de particulares”. Para Osborne e Gaebler (1995, p. 21), outro elemento determinante que diferencia a instituição privada da pública, deve-se a fatores motivacionais, sendo que “os empresários são motivados pela busca do lucro”; ao passo que “as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas”.

Osborne e Gaebler (1995, p. 21), também, diferenciam as instituições em relação às origens de recursos, sendo que “as empresas recebem dos clientes a maior parte dos seus

recursos; ao passo que os governos são custeados pelos contribuintes”. Dubrin (1998) acrescenta aspectos quanto ao papel do administrador, e observa que o administrador do setor público exerce sua função em uma instituição sem fins lucrativos, e está vinculado às “formas da administração”.

Em relação às “formas da administração” Pereira (1999) salienta três: (a) patrimonialista: normalmente exercida por governos monárquicos; (b) burocrática: foi adotado como forma de estrutura organizacional, tanto no setor público quanto no privado e permite a adoção de mecanismos gerenciais a fim de reduzir custos e otimizar resultados; e (c) gerencial: busca utilizar idéias gerenciais mais modernas, com vistas a oferecer um serviço público de melhor qualidade, apresentando as seguintes características: descentralização do ponto de vista político e administrativo, menos níveis hierárquicos, controle de resultados e administração voltada para resultados. Deste modo, muitas vezes a forma burocrática e gerencial coexistem em paralelo, visto que esta transição é um processo gradual.

Além da diferenciação em relação às formas de administração pública, o Plano Diretor para a Reforma do Aparelho do Estado contém diretrizes gerais para a reforma administrativa pública, e delinea a existência de quatro funções setoriais: (a) núcleo estratégico do estado: onde são definidas as leis e políticas públicas, composta pelo poder legislativo, judiciário, executivo, ministério público, presidente da república, ministros e assessores diretos; (b) atividades exclusivas do estado: como por exemplo poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar; (c) serviços não exclusivos ou competitivos do estado: setor no qual o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas; e (d) produção de bens de serviços para o mercado: realizada por empresas que pertencem ao Estado, ou de economia mista, ou em privatização, que são voltadas para o lucro e operam em setores de serviço ou considerados estratégicos.

As organizações do setor público possuem uma administração indireta, dependem dos recursos públicos. Deste modo, a Constituição Federal obriga o setor a prestar contas do uso de todos os recursos que lhes são fornecidos (PLATT NETO; CRUZ; VIEIRA, 2006). Nota-se que as organizações públicas não possuem a necessidade de lucro para se manterem ativas, ao contrário das organizações privadas. Entretanto, os órgãos públicos podem tomar decisões somente de acordo com as leis, conforme apresenta o Art. 37 da constituição Federal de 1988, quando afirma que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Gonçalves (2006) considera que hoje o profissional deste tipo de organização “[...] precisa ser um administrador dinâmico, ter a capacidade de trabalhar em grupo e estar potencializado quanto os administradores do setor privado, tão informado e potencializado quanto qualquer outro profissional”. Conforme Gonçalves (2006) o governo passa por uma situação onde a tomada de decisão é difícil, devido à expectativa da população que espera um governo justo, transparente, e que eleve o Estado ao cenário mundial, de modo a permitir o seu desenvolvimento econômico e cultural.

Para tanto, tem-se adotado um modelo de gestão participativa que auxilia tanto no aspecto cultural, quanto financeiro. Devido a isto, surgiu uma figura de grande importância: o Administrador Público, que embora não detenha em suas mãos todo o poder necessário para tomar as decisões, é, ao mesmo tempo, responsável pelo andamento dos processos nas organizações públicas (LOTTA, 2006).

Portanto, percebe-se que mesmo as organizações do setor público necessitam e buscam profissionais capacitados. Devido ao Serviço Público ser considerado indispensável à sociedade e por ser a Administração Pública a responsável em executá-la. Diante do exposto, percebe-se que há uma relação direta entre a Administração Pública e o Serviço Público, sendo que cabe ao Estado a função de organizar e fazer funcionar o Serviço Público.

3. QUALIDADE

A partir dos elementos expostos considera-se que vem se tornando foco dos gestores públicos a qualidade enquanto um elemento essencial. Para isso, Lobler e Moraes (2008) observam que não basta entender a estrutura, mas é preciso inserir a qualidade dentro deste processo. Gomes e Pagnani (2008) destacam que nas últimas duas décadas se tornou mais intensa a busca pela melhoria da qualidade. Paladini (1990, p. 21) observa que a

qualidade é um termo essencialmente técnico, que envolve elementos básicos [...] e estratégias gerais da empresa – como definição da faixa de mercado onde atuar. E é em relação a estes aspectos que pode ser desenvolvido o raciocínio que fundamenta a importância da qualidade

Vieira, et al. (2000, p. 71), por outro lado observam que “a qualidade é um conceito abstrato, considerado característica intrínseca de alguma coisa, [...], uma idéia do que possui ou não qualidade em relação as atividades de que ela desenvolve”. Gil (1997), por outro lado, relata que a qualidade pode ser definida de acordo com o enfoque necessário para cada ramo de atividade. Para ilustrar este entendimento o autor menciona algumas características para a qualidade, tais como: (a) refere-se à eficácia no atendimento ao consumidor para satisfação de seus desejos de consumo; (b) refere-se ao cumprimento à legislação, a jurisprudência vigente e ao enfoque governamental, quanto ao segmento econômico e as características operacionais da organização; (c) refere-se a imagem junto à comunidade, ao povo, aos profissionais do mercado, aos funcionários em potencial da organização.

A partir do exposto considera-se que a qualidade depende do ponto de vista de quem está fazendo dela e gera contribuição às organizações à medida que melhora o desempenho da mesma. Alinhado a esta percepção Kardec, Nascef, Baroni (2002) destacam que para uma organização conseguir sucesso, esta não deve incorrer em elementos que geram vulnerabilidades. Os autores destacam que o elemento crítico que gera vulnerabilidade na gestão empresarial refere-se à perda dos conhecimentos. Segundo Kardec, Nascef, Baroni (2002, p. 34) “A perda de conhecimento ou mesmo a não aquisição de conhecimentos que suportem o futuro têm levado à perda de competitividade. Fala-se muito em depreciação do “Hard”, mas muito pouco sobre a depreciação do conhecimento. [...]”.

Tal percepção está alinhada a de Santos e Fernandes (2007), os quais concluem que apesar da relevância atribuída ao resultado tangível, este depende diretamente do desempenho de elementos intangíveis. Para auxiliar no processo de gestão Santos, Carpenetti e Gonçalves (1997) destacam três ações estratégicas vinculadas a qualidade, a saber: (a) inserção de recursos humanos na gestão estratégica dos negócios, ou seja, exigir de seus profissionais a descentralização das decisões sobre atividades tradicionais; (b) criação de ambiente propício à mudanças e aprendizagem organizacional, contribuindo assim, para um clima de permanente renovação organizacional; (c) gestão da cultura organizacional, ou seja, é importante mudar valores da organização, como por exemplo, os valores que governam o comportamento das pessoas e a constituição e o fortalecimento do trabalho em equipe.

Aliado às questões destacadas, Ferreira (2008) considera que outro ponto relevante é o serviço de atendimento propriamente dito, que tem relação com as condições físico-ambientais, tais como: espaço, luz, ruído, calor e ainda, material, mobiliário, equipamentos, entre outros, e ao mesmo tempo. Ferreira (2008) relata também as condições da lógica de trabalho, que aparecem sob a forma de indicadores críticos, como: tempo de espera, reclamações, erros, retrabalho, entre outros. Nesta perspectiva de análise, o diagnóstico dos problemas existentes no atendimento ao público busca propor recomendações para garantir o bem-estar dos sujeitos, a eficiência e a eficácia do serviço buscando investigar a lógica da instituição, do atendente, do usuário.

Para por em prática estes conceitos é necessário estruturar um modelo da qualidade para o serviço público e para isso Paladini (2000), sugere a análise de alguns modelos de gestão que estão em uso. Quanto a isso, ele menciona os Estados Unidos como o país que

mais investiu em qualidade no serviço público. Paladini (2000) relata que as características identificadas na consolidação da qualidade no governo norte-americano não entram em conflito com a realidade brasileira. E sugere que para implantar um modelo de Gestão da Qualidade para o serviço público brasileiro é necessário considerar algumas especificidades, tais como: a cultura de estabilidade do servidor público; o monopólio da prestação da quase totalidade de serviços em áreas específicas; os baixos salários; a falta de qualificação do pessoal; a cultura tradicional de descaso à coisa pública.

Ou seja, o termo qualidade é expresso em atividades cotidianas e em diversos setores, mas se diferencia de um contexto para outro devido ao enfoque adotado, o que, por sua vez, gera reflexos em termos da prática de gestão adotada em cada enfoque. Neste sentido, “o conceito de qualidade envolve múltiplos elementos, com diferentes níveis de importância. Centrar atenção exagerada em algum deles ou deixar de considerar outros pode fragilizar estrategicamente a organização” (PALADINI, 2000, p.21).

Para auxiliar no processo de gestão Grego (1997) e Brotti e Lapa (2007) enfatizam a importância do uso de indicadores válidos, relacionados às metas e aos objetivos das organizações, que incluam informações sobre antecedentes, contexto, processo e resultados de forma equilibrada. Paladini (2002) complementa tal percepção ao destacar que a avaliação deve ser contínua e se basear em mecanismos mensuráveis.

Damazio (1998) considera que a identificação dos indicadores é incontestável, quer seja para determinar referências entre valores, quer seja para servir de elemento de controle. Assim, o gestor pode adotar medidas corretivas oportunas e adequadas, o que evita a tomada de decisões com base na mera intuição. Ainda em relação ao indicador Paladini (2002), Damazio (1998), Harvey (1993) e Erichsen (2007) observam que ele é um elemento fundamental, deve ter base mensurável, expresso em escalas contínuas, e observar um conjunto de características, a saber: ajustável, alcance, claro, comparabilidade, independência, objetivo, preciso, representativo, resultados, unicidade, válido, viável, visualizável. Quando o indicador consegue respeitar as características apresentadas eles “medem, na verdade, uma relação entre ação e reação e avaliam a evolução do processo com base em atividades realizadas ao longo de dado período.” (PALADINI, 2002, p. 41)

Além de considerar importante a compreensão das características de um indicador Paladini (2002) também faz menção a dois conjuntos de dados: (a) a relação do indicador com o **ambiente de avaliação**, os quais envolvem quatro elementos concomitantes (objetivo, justificativa, ação e padrão); e (b) a **estrutura do indicador**, a qual envolve três componentes (elemento, fator e medida). Paladini (2002) e Marchelli (2007), com relação ao ambiente de avaliação, consideram que ele determina o que deve ser avaliado. Eles alertam que a definição do objetivo do indicador é uma fase crucial do processo de avaliação.

Com relação à justificativa Paladini (2002) observa que esta determina o porquê de se avaliar, ou as razões de se proceder à avaliação. Ela pode ter caráter geral, neste caso o indicador fornece uma análise mensurável da situação atual e da evolução do objeto em avaliação; ou ainda caráter específico, neste caso se enfoca o emprego dado a cada indicador. A ação por sua vez é segmentada em *in-line*, *off-line* e *on-line*. Para se realizar esta categorização é necessário considerar as características próprias e as especificidades de cada ação.

A ação *in-line* é composta por indicadores de eficiência estes “relacionam insumos e produtos. [...] refere-se a uma combinação ótima de recursos para produzir um determinado produto” (SCHWARTZMAN, 1997, p. 153). Paladini (2000) em relação a ação *in-line* analisa o produto como o resultado final do conjunto de operações do processo. Deste modo, é possível focar a melhoria no uso de recursos, a qual está vinculada em nível operacional.

Em relação a ação *off-line* esta faz uso de indicadores de integração Paladini (2002) considera que esta é composta por elementos de gerenciamento e controle. Aqui se enfoca

áreas que organizam atividades essenciais da instituição e atuam como interface crítica das operações da organização. Por isso, é considerado com sendo vinculado às ações táticas. Com relação a ação *on-line*, esta refere-se aos indicadores de eficácia. Paladini (2000, p. 204) observa que a ação *on-line* “ênfatiza a capacidade de reação da instituição às mudanças do ambiente”. Como esta ação está vinculada às reações da organização ao meio e estes impactam de modo direto na continuidade organizacional, são consideradas estratégicas.

Por fim com relação ao padrão Paladini (2002) considera que este possibilita observar as melhorias no processo de avaliação. Aqui se compara os resultados obtidos com as metas estabelecidas, e também se avalia as melhorias produzidas a partir da avaliação realizada.

4 ESTUDO REALIZADO JUNTO A UMA SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA DO ESTADO DO PARANÁ

A Secretaria Municipal da Fazenda objeto de estudo presta atendimento à sociedade em várias áreas, entre elas: arrecadando tributos como o IPTU, ISSQN, entre outros. Ela exerce a função de fiscalizar as empresas instaladas neste município, controlando e gerenciando as contas públicas, ou seja, realiza tanto a contabilidade do município, como controla os pagamentos.

Os atendimentos são realizados das 08:00 às 14:00 horas, de segunda a sexta-feira. Para realizar os atendimentos, a instituição conta com a participação de vinte servidores, sendo onze concursados e nove estagiários. A estrutura física do ambiente mencionado passou por uma reforma recente e é composta com vinte guichês disponíveis para o atendimento. Os servidores e estagiários estão distribuídos da seguinte forma: dez atendem o IPTU, quatro o cadastro técnico, três o ITBI, um o ISSQN e dois o Alvará.

Este estudo avalia a qualidade no atendimento realizado na arrecadação do IPTU, sob o ponto de vista dos usuários. Para isso foi estruturado o questionário, quadro 1, em que as perguntas representam os indicadores, a partir dos quais se pode gerar suporte para a gestão ao indicar possíveis pontos a serem melhorados. Ou seja, indicam onde e quais melhorias podem ser conduzidas de modo a otimizar os processos, bem como destaca as áreas onde o desempenho é satisfatório, ou não. Uma vez aplicado o questionário os resultados foram tabulados em planilhas eletrônicas. Foram obtidos cerca de 200 questionários o que corresponde a mais de 90% das pessoas que foram atendidas pelo setor no período. No processo de tabulação as questões foram categorizadas em *in-line*, *on-line* ou *off-line*. E os resultados obtidos passam a ser apresentados no gráfico 1.

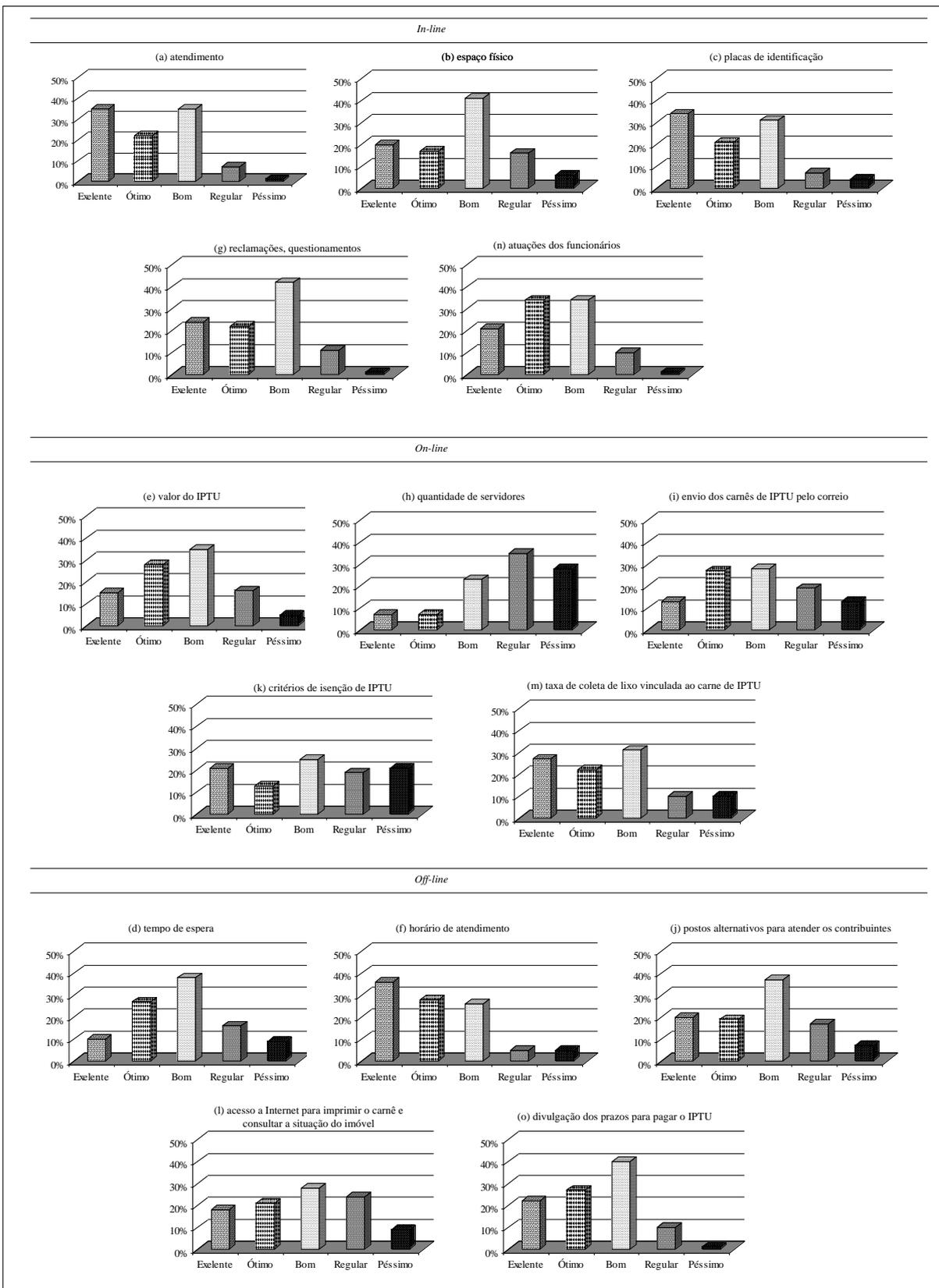


Gráfico 1: Resultado obtido ao se aplicar o questionário segmento nos ambientes *in-line*, *on-line* e *off-line*

Os primeiros indicadores analisados foram no agrupamento *in-line*, os quais observam o ambiente e enfatiza a qualidade obtida do objeto principal da organização. Ou seja, no caso de um prestador de serviço se refere ao conjunto de elementos voltados para isso. Neste

agrupamento são categorizados elementos que geram a possibilidade de direcionar a atenção da empresa a si mesma, a fim de que ela possa priorizar seus pontos críticos, maximizar os potencialmente relevantes e minimizar as restrições (processo ou operações produtivas básicas, características operacionais).

Outro agrupamento analisado forma os elementos vinculados à qualidade *on-line*. Este ambiente é caracterizado pela reação da empresa às alterações de mercado. Por isso, quanto mais rápida for esta reação, considera-se que maiores são as chances da organização ser competitiva no mercado. Neste contexto, o ambiente *on-line* representa os esforços criados para melhorar o atendimento dos usuários e conseqüentemente a imagem da instituição (relacionamento da organização com o meio externo, sejam mercados ou sociedade, características estratégicas).

Por fim, no gráfico 1 são apresentados os indicadores categorizados como *off-line*, onde se observa a relevância dada ao cliente, ou seja, enfatizam-se as atividades não diretamente ligadas ao atendimento, mas que são relevantes para adequar o serviço à necessidade do usuário (ações de gestão e suporte às operações produtivas, características táticas).

Em relação aos indicadores destaca-se que o gestor da secretaria considerou satisfatório o resultado obtido, exceto para as questões em que a somatória das opções regular e péssimo extrapolam o percentual de 16%.

A partir da tabulação dos questionários, gráfico 1, foi possível identificar possíveis ações de melhorias, com vistas a minimizar alguns dos problemas apontados pelos usuários do serviço de IPTU. As propostas de melhorias têm o intuito de minimizar os principais problemas enfrentados pela instituição e ao mesmo tempo estabelecer metas a serem seguidas na tentativa de solucionar os problemas identificados neste estudo.

4.1 Propostas de melhorias

Dentre os elementos com desempenho insatisfatório segundo a pesquisa realizada destacam-se: (a) valor do IPTU, (b) critérios de isenção; (c) desvinculação da taxa de coleta de lixo do carnê de IPTU; (d) horário de atendimento, (e) tempo de espera, (f) reclamações, questionamentos dos usuários, e (g) criação de postos alternativos para atendimento.

No que se refere aos itens (a) valor do IPTU e (b) critérios de isenção o gestor considera que os maiores descontentamentos dos usuários se deve a falta de desconhecimento dos critérios que são utilizados para se atribuir o valor do IPTU e para se selecionar os imóveis que serão isentos. Neste sentido, uma ação que poderia ser realizada se refere a divulgação dos critérios junto aos moradores do município, e a partir desta divulgação fixar um período para que os contribuintes que se sentirem prejudicados façam o pedido junto ao órgão quanto a revisão quer seja do valor do taxa, ou quanto a possibilidade de o contribuinte passar a ser isento.

Com relação à insatisfação dos usuários com o item (c) desvinculação da taxa de coleta de lixo do carnê de IPTU, o gestor salienta que este descontentamento já era de conhecimento do órgão. O gestor observa que o descontentamento é devido ao elevado número de inadimplência dos contribuintes em relação ao IPTU, e morosidade no processo de cobrança das dívidas em atraso. Destaca-se que em relação a este item o órgão já vem realizando estudos e para o próximo exercício a taxa de coleta de lixo não mais estará vinculada ao carnê de IPTU, passando a estar vinculada a um dos serviços básicos de saneamento como, por exemplo, fatura de água ou de energia elétrica.

Quanto ao item (d) horário de atendimento, a Secretaria Municipal da Fazenda está disponível aos usuários das 08:00 as 14:00 horas sem intervalo para almoço. Sugere-se que para minimizar a insatisfação dos usuários quanto a essa questão a ampliação deste horário, a partir de escalas de horário ou então por meio de rodízio de horário entre os servidores.

No que se refere aos itens (e) tempo de espera, (f) reclamações, questionamentos dos usuários e (g) criação de postos alternativos para atendimento, considera-se que estas insatisfações estão relacionadas de modo direto com a quantidade de servidores e estagiários que atuam no setor. De forma geral, nota-se uma discrepância em relação à quantidade de servidores disponíveis para os atendimentos, pois está presente na estrutura da instituição onze servidores de carreira e 9 estagiários. Percebe-se que a quantidade de estagiários está próxima do número de servidores de carreira. Como o município em estudo possui cerca de 350 mil habitantes considera-se que a instituição depende dos estagiários para a realização de suas atividades.

Um fato que foi mencionado pelo gestor como crítico em relação aos estagiários se deve ao fato de eles serem substituídos de modo regular ou por serem realocados em outros setores, ou por se desvincularem da instituição. Considera-se que a alta rotatividade prejudica o desempenho no atendimento ao público, uma vez que os servidores de carreira precisam, em muitos casos, parar seus atendimentos para ensinar o serviço que deve ser realizado, ou mesmo para tirar dúvidas devido à falta de conhecimento do trabalho a ser executado. Neste caso, sugere-se a análise quanto à possibilidade de abertura de concurso público a fim de ampliar a contratação de servidores de carreira. Na medida em que esses funcionários são contratados a instituição ganha maior credibilidade, pois existe a tendência de que destes servidores permaneçam na função, durante o tempo necessário para aperfeiçoar seus conhecimentos, o que contribui para melhorar o atendimento aos usuários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido ao fato dos serviços terem um papel predominante na economia do país, percebe-se a crescente preocupação em relação aos serviços públicos, uma vez que eles também se encontram em larga expansão. Atualmente vêm se tornando cada vez mais intensas as cobranças sobre o setor público pela melhoria da qualidade dos serviços que ele presta diretamente aos cidadãos.

O atendimento ao público é um serviço complexo, pois ele se manifesta pela comunicação entre os seus participantes, e que depende dos objetivos, da organização e da estrutura existente da instituição, os quais são elementos essenciais e responsáveis para que esse diálogo seja o mais produtivo possível. Devido a isso, a Administração Pública tem um papel essencial neste processo, pois é ela a responsável por organizar e manter a estrutura da instituição, proporcionando o melhor atendimento possível, ou seja, existe uma ligação direta entre a Administração e o Serviço Público, pois é função da Administração Pública organizar, estruturar e fazer funcionar o Serviço Público.

Neste contexto, entende-se a Administração Pública como elemento do Estado responsável para dirigir, governar e exercer a função de satisfazer as necessidades coletivas. Para isso, o Estado distribui-se em três funções essenciais, que são as funções normativas ou legislativas, funções administrativas ou executivas e funções judiciais, e quanto ao campo de atuação, a Administração Pública compreende os órgãos da Administração Direta ou Centralizada e os da Administração Indireta ou Descentralizada. E quanto a sua atuação a Administração Pública obedece aos Princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Eficiência, entre outras, e todas com o propósito de estabelecer medidas para o bom andamento dos serviços, e ao mesmo tempo trazer maior transparência dos atos da Administração Pública à Sociedade.

Para alcançar os padrões de qualidade considerados satisfatórios para os usuários, o próprio Governo Federal criou medidas para que esse objetivo fosse alcançado, como por exemplo, a criação do Decreto nº. 3.507 de 13 de junho de 2000 que dispõe expressamente sobre os padrões de qualidade de atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal Direta, Indireta e Fundacional. Face a isto, este

estudo buscou verificar o grau de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados pela Secretaria Municipal da Fazenda de um município do estado do Paraná, com vistas a propor melhorias nos atendimentos prestados pela instituição.

Sobre os resultados alcançados por meio deste estudo em relação ao nível de satisfação, de uma forma geral pode-se considerá-lo como satisfatório. Porém, não deve deixar de mencionar que existem alguns aspectos que a instituição deve ter um cuidado especial. Principalmente no que se refere ao tempo de espera, o horário de atendimento, o valor do IPTU, as reclamações, questionamentos dos usuários, a quantidade de funcionários, os postos alternativos, os critérios de isenção de IPTU e a desvinculação da taxa de coleta de lixo no carnê de IPTU.

Apesar de a seção 4.1, propostas de melhorias, sugerir possíveis ações para melhorar o desempenho do órgão, pode-se considerar que há ações que não são rápidas, e também não dependem única e exclusivamente do órgão como, por exemplo, a sugestão de contratação via concurso público.

Recomenda-se que o tema em questão seja amplamente discutido em trabalhos futuros, principalmente por acadêmicos, pois possibilita o aprofundamento deste assunto que vem se destacando nos dias atuais. E ao mesmo tempo espera-se que este estudo sirva de guia para os gestores do município no sentido de tentar solucionar os anseios dos usuários. Uma vez que tal prática pode gerar mudança na percepção dos usuários em relação ao conceito sobre o serviço público, bem como proporcionar melhorias para a sociedade como um todo. Uma vez que em última instância é a sociedade que se beneficia à medida que as instituições públicas se adaptam para oferecer um serviço de melhor qualidade.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, lei 8.730, de 10 de nov. de 1993. Estabelece a obrigatoriedade da declaração de bens e rendas para o exercício de cargos, empregos e funções nos poderes executivo, legislativo e judiciário. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 31. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BROTTI, M. G.; LAPA, J. S. Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola sob os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 12, n. 4, 2007.
- DAMAZIO, A. **Administrando pela gestão da qualidade total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios da administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- ERICHSEN, H. Tendências européias na graduação e na garantia da qualidade. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 17, 2007.
- FERREIRA, M.C. Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem Teórico- Metodológica em Ergonomia. **Revista Multitemas e Campo Grande**. P. 128-144, mai., 2000.
- GIL, A.L. **Gestão da Qualidade Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, A.L.; CORRÊA, H.L. **Qualidade Total nas Organizações**: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- GOMES, J. L.; PAGNANI, E. M. Serviço Público e satisfação dos usuários: um estudo dos serviços de fornecimento de carteira de trabalho e carteira de identidade no Poupa tempo Praça da Fé. **Revista Administração On Line**, Volume 1- n° 4, out./nov./dez. 2000.

- GONÇALVES, E.J.A. Mato Grosso do Sul: uma percepção da administração pública. **RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Mato Grosso do Sul, 2.ed., v. 1, n. 2, p. 1-13, nov. 2002.
- GREGO, S. M. D. A avaliação institucional dos cursos de graduação: a meta-avaliação como referencial de análise e de reflexão. In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.). **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas, SP: Autores Associados, p.91-122, 1997.
- HARVEY, L. G., D. Defining Quality. **Assessment and Evaluation Higher Education**, vol.18, n. 1, p. 9-34, 1993.
- KARDEC, A.; NASCIF, J.; BARONI, T. **Gestão estratégica e técnicas preditivas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymar K editora Ltda, 2002.
- KOHAMA, H. **Contabilidade Pública: Teoria e Prática**. 9. ed. Sao Paulo: Atlas, 2003.
- LOBLER, M.L; MORAES, G.M. Estudo Exploratório dos Fatores que influenciam a avaliação de sistemas de informação em prefeituras municipais. **Revista Administração On Line – FECAP – Volume 5 n° 2**, p 50-66 abr./mai./jun. 2004.
- MARCHELLI, P. S. O sistema de avaliação externa dos padrões de qualidade da educação superior no Brasil: considerações sobre os indicadores. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 56, 2007.
- MEIRELLES, H.L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 18 ed. São Paulo: Malheiros, 1993.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1995.
- PALADINI, E. P. **Avaliação Estratégica de Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PALADINI, E.P. **Controle de Qualidade: uma abordagem abrangente**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEREIRA, L.C.B.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- PLATT NETO, O.A.; CRUZ, F.; VIEIRA, A.L. Transparência das contas públicas das universidades: um enfoque no uso da Internet como instrumento de publicidade na UFSC. **RCC – Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, ano 03, v. 1, n. 5, p. 133-143, jan./jun. 2006.
- RIBEIRO, O.M. **Contabilidade básica fácil**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SANTOS, A. C. F.; CARPINETTI R. C. L.; GONÇALVES A. M. Contribuições de Recursos Humanos para a Competitividade em Qualidade: Estudo de Casos. **Revista RAC-Eletrônica**, Paraná, v.1, n.3, set./dez.1997.
- SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. H. A Recuperação de Serviços e seu efeito na Confiança e Lealdade do Cliente. **Revista RAC-Eletrônica**, Paraná, v.1, n.3, set./dez.2007.
- SCHWARTZMAN, J. Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras. In: SGUISSARDI, V. (org.), **Avaliação Universitária em Questão**. Campinas, Autores Associados, 1997.
- VIEIRA, M.M.F.; CALADO, S.M.R.; MORAIS, D.G.V.; ARAÚJO, S.M.M.; LEÃO, F.P.S. Indicadores de Qualidade na Administração Municipal: um estudo exploratório na Prefeitura da Cidade de Recife. **Revista RAC-Eletrônica**, Paraná, v.4, n.1, jan./abr.2000.