

A satisfação dos usuários no atendimento ao cidadão no sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento-RS

Luiz Fernando Arrieta Prestes

Orientador: Gustavo Segabinazzi Saldanha

RESUMO: O presente artigo apresenta um estudo baseado em uma pesquisa sobre a satisfação dos usuários nas consultas dos processos no sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento-RS. A pesquisa visou avaliar o nível de satisfação dos usuários com relação ao atendimento dos serviços oferecidos. Para atender as finalidades deste estudo, a metodologia do trabalho é descritiva, por meio de levantamentos bibliográficos, seguida pelo estudo de caso que foi realizado a partir da coleta de dados de forma quantitativa e qualitativa por meio de análise documental, observação simples e aplicação de questionário estruturado, onde consta uma pergunta aberta, com uma amostra de duzentos e quatro usuários dos processos no sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento-RS, durante o início do mês de novembro de 2015. Os resultados foram dispostos em tabelas e gráficos, sendo possível apurar dentre os itens analisados que o principais pontos positivos foram a satisfação com a cordialidade do atendimento e o valor pago nas tarifas de expedição de documentos e os principais pontos negativos são quanto a falta de agilidade e domínio por conta dos atendentes. O nível geral de satisfação dos usuários apresentou-se de forma negativa, o que leva a crer que a cordialidade e o valor acessível das tarifas, não é o suficiente para um atendimento satisfatório. Na presente pesquisa, serão expostos também treze sugestões dadas por usuários para contribuir com a melhorias no atendimento do sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento.

Palavras-chave: atendimento, satisfação, sistemas;

RESUMEN: El presente artículo presenta un estudio basado en una encuesta de satisfacción de los usuarios en las consultas de los procesos en el sistema de protocolo de la Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento - RS. La encuesta tuvo como objetivo evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios en relación al cuidado de los servicios ofrecidos. Para atender los propósitos de este estudio, la metodología del trabajo es descriptiva, por medio de encuestas bibliográficas, seguido por el estudio de caso que fue realizado a partir de la recogida de datos de manera cuantitativa y cualitativamente por análisis documental, simple observación y la aplicación de un cuestionario estructurado, donde contiene una pregunta abierta, con una muestra de doscientos y cuatro usuarios de los procesos en el sistema de protocolo de la Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento - RS, durante el comienzo de noviembre de 2015. Los resultados fueron dispuestos en tablas y gráficos, es posible determinar entre los temas analizados que los principales puntos positivos fueron la satisfacción con la cordialidad del atendimento y el valor pago en las tarifas de expedición de documentos y los principales puntos negativos son el relación a la falta de agilidade y el dominio por parte de los asistentes. El nivel general de satisfacción de los usuarios se presenta de una manera negativa, lo que sugiere que la cordialidad y el valor accesible de las tarifas no es suficiente para un atendimento satisfactorio. En esta investigación, también se expondrán trece sugerencias dadas por los usuarios para contribuir con mejoras en el atendimento del sistema de protocolo de la Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento.

Palabras-clave: atendimento, satisfacción, sistemas;

1 INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido no presente artigo é a satisfação no atendimento e prestação de serviços ao cidadão no sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento-RS, sistema este que funciona diariamente, assistindo toda a comunidade santanense no que diz respeito a consulta do andamento de processos.

Pouco tempo atrás, as organizações, faziam uso de grandes arquivos físicos para armazenar suas informações, os responsáveis por esta área eram os que manipulavam os dados, classificavam, arquivavam e realizavam as manutenções necessárias. Com o aumento do número de informações tornou-se inviável manter este tipo de controle, apesar de algumas instituições permanecerem com o mesmo sistema até hoje. A necessidade de acesso rápido a informação, confiabilidade dos dados e a automação das rotinas só foram possíveis com o surgimento do microcomputador (O'BRIEN, 2001).

No Brasil, a administração pública vive um período de modificações dos processos, buscando a modernização e transparência na gestão. É notável o grande aumento da conscientização dos cidadãos que para Lourenço e Ferreira (2010, p. 1) “estão cada vez mais insatisfeitos com os serviços públicos que lhes são oferecidos. Somada a essa insatisfação, a maior conscientização dos cidadãos tem levado a mudanças na esfera pública”. Logo, a questão de satisfação e qualidade no atendimento dos serviços não é assunto exclusivo das empresas privadas, tornando-se uma grande preocupação também na esfera pública. Pereira (1998) diz que o cidadão deve ser visto como um cliente, onde tem que receber a devida atenção, oferecendo-lhe o respeito que ele não recebia nas práticas da administração mais burocrática e engessada.

Quando procuramos medir o grau de satisfação de usuários de qualquer tipo de sistema, podemos receber tanto uma resposta positiva, quanto negativa, o que deve provocar alterações para que o sistema se adapte a quem o utiliza (LAS CASAS, 2001). Podemos ver hoje que muitos dividem seus esforços ou os desperdiçam com problemas inexistentes e com atividades que seriam executadas melhor e mais barato por uma empresa privada. Desta forma Denton (1990), diz que a organização precisa de um grupo dedicado e com perfil adequado para prestar um serviço com qualidade e que possa satisfazer seus usuários, sendo características essenciais na prestação de serviços.

Diante deste cenário, o avanço tecnológico e a sua participação como intermediador de dados e informações nas organizações, este trabalho tem como objetivo geral, identificar a satisfação dos usuários no atendimento ao cidadão no sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento-RS. Como objetivos específicos foram determinados três: Diagnosticar os principais motivos da satisfação e da insatisfação dos usuários do sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento; Estabelecer ações de melhorias no atendimento do sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda do Município beneficie o usuário; Verificar as disfunções presentes no atendimento do sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento; Estabelecer ações de melhorias no atendimento do sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda do Município beneficie o usuário.

Partindo do ponto de que existem vários trabalhos relacionados ao atendimento no setor público, controle de qualidade e de comportamento dos servidores públicos municipais, este trabalho justifica-se por ser focado no setor de protocolos da Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento, campo o qual existe uma carência de estudos e a população local,

principalmente a que se encontra diretamente conexa ao sistema, crê em um atendimento eficiente uma gestão veloz e competente em seus processos administrativos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SURGIMENTO DOS SISTEMAS NO BRASIL

Para Bertalanffy (2008), Oliveira (2012), O'Brien (2001) e Mañas (1999) os sistemas são um conjunto de diferentes elementos interagentes e interrelacionados que formulam um todo unificado com o intuito de efetivar a consecução de um ou mais objetivos e determinadas funções. O sistema é constituído por vários passos, primeiro são criados objetivos que explanam as diretrizes do projeto, depois temos a entrada do sistema que disponibiliza as informações e materiais para a construção do processo de forma geral, na sequência temos o processo de transformação do sistema que serve como um processador de computador, depois de processar temos a saída do sistema que nada mais é do que os resultados que são obtidos, com estes resultados utilizamos o controle e avaliação do sistema que verifica se os objetivos foram alcançados ou não e por fim o feedback (retroalimentação) que serve de reparador no sistema, gerando uma nova informação e fazendo o sistema ter continuidade (OLIVEIRA, 2012).

No Brasil, os sistemas tomaram forma no surgimento do Modelo Gerencial, que veio para substituir as disfunções do modelo burocrático, a primeira tentativa de implementação aconteceu através dos militares com o decreto de Lei número 200/67 começou sua implantação no Brasil com Collor, continuou com Itamar e, através do Plano diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), se concretizou no governo de Fernando Henrique Cardoso, sendo efetivamente formalizado na emenda constitucional 19, em 1998 (PDRAE, 1995).

Para Bresser-Pereira (2006) sempre que há uma reforma Estatal, existem dois campos que são totalmente reformulados juntos de forma automática, que são o de Gestão e o Constitucional. A crise iniciada na década de 1980 na América Latina alterou a sua causa de início, passando de uma grande escassez de demanda, para uma crise do Estado Intervencionista, o que teria deixado de ser fator de desenvolvimento passando a ser um obstáculo. Logo, A Reforma Gerencial, faz com que o Estado perca grande parte de sua competência e influência, fazendo com que a crise Estatal seja fruto dessa situação, porém vira refém da globalização, restringindo a autonomia das políticas econômicas e sociais dos estados da nação (BRESSER PEREIRA, 1997).

Entretanto, a partir aproximadamente do fim do século XIX, os países desenvolvidos tornam-se um a um democráticos na medida em que passam a garantir o sufrágio universal. Chegávamos ao estágio do Estado democrático. Cerca de 50 anos mais tarde, após a segunda Guerra Mundial, a nova força eleitoral dos trabalhadores e dos pobres levou, nos países mais avançados, à transição do Estado democrático para o Estado democrático social (Bresser-Pereira, 2010, p. 173).

A Reforma Estatal não reduz significativamente o gasto público, busca a melhora na qualidade e a eficiência deste gasto, uma vez que a burocracia passa a exercer papel coadjuvante na produção dos bens e serviços sociais. Partindo deste ponto, a flexibilidade da Administração Pública, vem com o intuito de modificar o padrão do Estado, transformando-o em uma organização mais ágil e descentralizada. A opção pela ação descentralizada e indireta do Estado, com um maior controle de resultados e flexibilidade administrativa, tende a aumentar a produtividade e a qualidade nos serviços públicos prestados. Logo sabemos que a

administração gerencial possui como foco a satisfação do usuário cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1998).

2.2 SISTEMA DE PROTOCOLO

Os conceitos de gestão de documentos e protocolo, são de grande importância para uma melhor compreensão do sistema de protocolo, uma vez que a Lei Federal nº 8.159, de 8/1/1991 afirma que “Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente”. Já o protocolo é a denominação geralmente dada aos setores encarregados do recebimento, registro, distribuição e movimentação dos documentos em curso. Esta denominação é atribuída ao próprio número de registro dado ao documento do solicitante; (PAES, 2004).

Com o desenvolvimento que a humanidade teve nos últimos anos, tivemos avanços em diversas áreas políticas e tecnológicas, estes, contribuíram para o aumento da produção de documentos e para a seara arquivística em geral, uma vez que fomentou nas pessoas a relevância dos arquivos (SPINELLI JÚNIOR, 1997). Todavia, talvez por falta de conhecimento ou até mesmo descaso, surgiu um acúmulo de massas documentais desnecessárias bastante elevado. As tais massas acabam inviabilizando a real utilização dos arquivos, uma vez que não são localizados. Com o intuito de tentar sanar esse e outros problemas foi utilizado o sistema de protocolo (LOPES, 1993).

Segundo Paes (1997), existem cinco setores de atividades de arquivos correntes, são eles: Protocolo, Expedição, Arquivamento, Empréstimo e Consulta. Dar-se-á atenção especial ao Protocolo, onde durante a sua tramitação, os arquivos correntes podem exercer funções de protocolo (recebimento, registro, distribuição, movimentação e expedição de documentos), daí a denominação comum de alguns órgãos como Protocolo e Arquivo. É neste ponto que os problemas têm seu início. Geralmente, as pessoas que lidam com o recebimento de documentos não sabem, ou mesmo não foram orientadas sobre como proceder para o documento cumpra a sua função na instituição. Para que este problema inicial seja resolvido, a implantação de um sistema de base de dados, de preferência simples e descentralizado, permitindo que, tão logo cheguem às instituições, os documentos fossem registrados, pelas devidas pessoas, no seu próprio setor de trabalho seria uma ótima alternativa. Tal ação diminuiria o montante de documentos que chegam às instituições, cumprem suas funções, mas sequer tiveram sua tramitação ou destinação registrada.

Para Paes (2004), algumas rotinas devem ser adotadas no registro documental, afim de que não se perca o controle, bem como surjam problemas que facilmente poderiam ser evitados (como o preenchimento do campo Assunto, de muita importância, mas que na maioria das vezes é feito de forma errônea). Dentre as recomendações de recebimento e registro destaca-se: Receber as correspondências, separando as de caráter oficial da de caráter particular, distribuindo as de caráter particular a seus destinatários.

Após essa etapa, os documentos devem seguir seu curso, a fim de cumprirem suas funções. Para que isto ocorra, devem ser distribuídos e classificados da forma correta, ou seja, chegar ao seu destinatário. Com esta finalidade, Paes (2004) recomenda que sejam separadas as correspondências de caráter ostensivo das de caráter sigiloso, encaminhando as de caráter sigiloso aos seus respectivos destinatários; Tomar conhecimento das correspondências de caráter ostensivos por meio da leitura, requisitando a existência de antecedentes, se existirem; Classificar o documento de acordo com o método da instituição, carimbando-o em seguida;

Elaborar um resumo e encaminhar os documentos ao protocolo. Preparar a ficha de protocolo, em duas vias, anexando a segunda via da ficha ao documento; Arquivar novamente as fichas de procedência e assunto, agora com os dados das fichas de protocolo; Arquivar as fichas de protocolo.

2.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

De acordo com Slack (1997), “qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores [...]”. Na administração a qualidade visa estabelecer a satisfação do cidadão com uma boa prestação dos serviços. Os resultados alcançados pela gestão de qualidade foram absolutamente Expressivos nas empresas privadas e motivaram também o setor público, em muitos países, a incorporar aquelas práticas de gestão como os EUA, Ásia, Europa e também no Brasil (SARMENTO; SILVA, 2006).

Na visão estratégica, a gestão de qualidade no setor público a nível Nacional, tende a trazer benefícios para a sociedade de uma forma geral, uma vez que pretende chegar aos cidadãos, prestando um serviço público de maior qualidade e proporcionando uma maior qualidade de vida; ao setor d produção, através do desenvolvimento da infraestrutura, aos servidores públicos, proporcionando melhores condições de trabalho, participação e prestígio também as organizações públicas, pelo reconhecimento da própria sociedade, pelos serviços prestados (BRASIL, MARE, 1997).

Não é à toa que as organizações estão voltando-se “para fora”, procurando o foco no cliente ou fazendo da atenção no consumidor, não no produto, um fator crítico de sucesso. Se o atendimento ao cliente está transformando-se num poderoso diferencial competitivo, é exatamente porque estamos vivendo enorme crise nesta área. Resultados de anos de pesquisas da American Society for Quality Control mostram que os consumidores americanos acreditam que a qualidade dos serviços está piorando e continuará a decair. Pesquisas com executivos americanos europeus, na segunda metade da década de 80, apontaram o item “qualidade do serviço” como fator mais crítico para suas organizações (Shiozawa, 1993, p.43).

Quanto ao atendimento ao cliente, Fremantle, 1994 é um conceito aplicável a todas as indústrias, organizações e seus funcionários, não é um conceito que deva ficar confinado à frente de atendimento de lojas, hotéis, restaurantes, companhias aéreas. Todavia, para Aurélio Buarque de Holanda (1986) “Atendimento é o ato ou efeito de atender” e que consiste em “dar ou prestar atenção, tomar em consideração, levar em conta, ter em vista, considerar”. O atendimento ao cliente tem importância direta tanto nas empresas estatais como nas privadas, haja vista que, de acordo com Tschohl (1996), para os clientes, todo e qualquer funcionário é a empresa, portanto, é o desempenho deste, no contato com o cliente que determina uma relação de fidelidade e confiança ou não.

Fremantle (1994), afirma que os clientes são um patrimônio para se investir, porém, muitos profissionais contrapõem essa ideia afirmando que treinamentos custam muito dinheiro, o que leva muitas empresas a optar pela redução ou corte desse custo. Isso não significa apenas a redução de pessoal, treinamento, salários, benefícios, mas sim a redução dos benefícios que se faz para o cliente (qualidade, conforto, entrega, prazo de pagamento, etc.). Porém, ele não quer apenas pagar pelo produto básico, quer realmente pagar pelo custo de um atendimento diferenciado e de qualidade. Sob a visão de Fremantle (1994), existem catorze técnicas consideradas testes chave para um incrível atendimento ao cliente. Estas técnicas são bem básicas e aplicáveis a todos os tipos de organizações de qualquer setor, da indústria, do

comércio ou de serviço. Na verdade essas técnicas refletem o cerne de todo atendimento excepcional ao cliente. Esses padrões são imutáveis no sentido de serem sem época definida, virtualmente irredutíveis e de aplicação universal.

Não somente as atitudes técnicas devem ser postas em prática, mas também atitudes pessoais de um atendente são bem valorizadas na hora de se receber um atendimento. Atitudes positivas dos funcionários refletem-se nas coisas simples da vida, como por exemplo, um sorriso carinhoso, uma palavra amiga, uma demonstração de interesse verdadeiro, um olhar solidário, uma informação não requisitada ou um obrigado (FREMANTLE, 1994). Ainda sob o olhar de Fremantle (1994), outra técnica fundamental no bom atendimento é a comunicação proativa. O que quer que aconteça, se a promessa de atendimento ao cliente não puder ser cumprida, é imprescindível que ele seja informado, pois assim cria-se boa vontade e compreensão. Ao telefonar-lhe e explicar o problema, manter-se-á a situação sob controle, evitando possíveis efeitos colaterais prejudiciais. Também se pode adicionar a comunicação, a sinceridade e franqueza, pois, mesmo sendo difícil dizer a verdade para um cliente quando as coisas não deram certo, é preciso ser honesto e franco, gerando, assim, um clima de transparência e implicando em maior confiança.

Para Tschohl (1996), a confiabilidade dos sistemas também é tão importante quanto a confiabilidade pessoal. O sistema de prestação de serviço deve funcionar sempre. Deve haver um sistema que garanta que o serviço básico seja prestado com eficiência e eficácia, que garanta atitude imediata quando houver falhas, enfim, que assegure que o “*feedback*” dos clientes seja atendido. Porém se essa técnica falhar, outra deve ser desenvolvida: a reparação rápida, pois, se a empresa hesitar em solucionar o problema com o cliente, ocorrerá uma indisposição crítica. Por outro lado, uma solução rápida criará a percepção de um padrão mais elevado de atendimento ao cliente do que se o problema não tivesse ocorrido. A atualização do profissional de atendimento é indispensável para que o serviço seja prestado com eficiência. Todos os empregados devem desenvolver essa técnica, ou seja, conhecer o produto, o serviço, a empresa, saber como fazer as coisas, saber como resolver os problemas, conhecer os clientes habituais pelo nome. Esse conhecimento dá confiança tanto aos clientes quanto aos empregados e ainda cria credibilidade na companhia (TSCHOHL, 1996).

Estando totalmente atualizado, o profissional tem condições de desempenhar outra técnica importante para o bom atendimento: domínio da frente de atendimento. Se a frente de atendimento começar a transferir os problemas para dentro da empresa, os clientes perderão a paciência, perdendo também a confiança. Portanto, não importa com quem o cliente fale, essa pessoa precisa assumir a responsabilidade de lhe servir satisfatoriamente. Outra técnica citada por Tschohl (1996) é utilizada para garantir a excelência no atendimento, trata-se do fornecimento de pequenos serviços extras, uma chance criativa e desafiadora que traz grandes retornos positivos para a empresa. É muito agradável quando o cliente recebe algo bom e acima do esperado. É a chance de superar a concorrência e ultrapassar as expectativas do cliente. Exemplos de pequenas coisas que podem ser feitas para melhorar o atendimento: trate o cliente pelo nome; dê o seu nome quando atender um cliente; obtenha nomes e endereços de clientes para enviar-lhes cartões em datas comemorativas; mande presente ocasional para clientes habituais; convide clientes para eventos especiais; não deixe o cliente fazer, faça por ele ou localize o que for preciso; seja o primeiro a resolver o problema de um cliente ou, pelo menos, tente buscar solução; tenha sempre disponível para oferecer água mineral, chá ou outras bebidas; faça visitas inesperadas para verificar como os clientes estão se saindo; forneça transporte de cortesia; ao receber uma reclamação ligue imediatamente ou vá vê-lo, enfim, interesse-se totalmente pelo seu cliente.

Outro tópico importante na seara do atendimento são os direitos e prioridades dos deficientes e idosos, haja vista que a Lei 10.741 de outubro de 2003 afirma que:

“Art. 1º 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 crianças de colo terão atendimento prioritário, nos termos desta Lei.

Art. 2º As repartições públicas e empresas concessionárias de serviços públicos estão obrigadas a dispensar atendimento prioritário, por meio de serviços individualizados que assegurem tratamento diferenciado e atendimento imediato às pessoas a que se refere o art. 1º.

Parágrafo único. É assegurada, em todas as instituições financeiras, a prioridade de atendimento às pessoas mencionadas no art. 1º.” (ESTATUTO DO IDOSO – Lei n. 10.741, de 1º de outubro de 2003)

O decreto nº 5.296, de 2 de Dezembro de 2004, regulamenta as Leis 10.048/2000 e 10.098/2000, e estabelece os critérios básicos para promover acessibilidade das pessoas com deficiência – física, auditiva, visual, mental ou múltipla, bem como as com mobilidade reduzida, assim como de idosos, gestantes, obesos, lactantes e pessoas acompanhadas por crianças de colo. Define prazos para ser aplicada a acessibilidade em edificações públicas (2 de junho de 2007) e para as edificações coletivas (2 de dezembro de 2008). Já o decreto nº 6.932, de 11 de Agosto de 2009, fala da simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil.

Em seu Art. 1º, é afirmado que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com o cidadão:

I - presunção de boa-fé;

II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;

III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;

IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;

V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;

VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;

VII - utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e

VIII - articulação com Estados, Distrito Federal, Municípios e outros poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos prestados ao cidadão.

2.4 SATISFAÇÃO DO USUÁRIO

As organizações têm se preocupado cada vez mais com a questão da satisfação dos clientes, buscando melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Na esfera pública a questão da satisfação dos usuários de serviços públicos começa a sofrer mudanças.

Segundo Trevisan et al., Löbler, Visentini e Bobsin (2009, p. 265), “As organizações públicas mudam o seu comportamento quando se voltam para os seus cidadãos-clientes. Elas se tornam mais eficientes e preocupadas com a qualidade dos serviços prestados, provocando, assim, a satisfação dos cidadãos”.

Coutinho (2000, apud TREVISAN et al., LÖBLER, VISENTINI e BOBSIN, 2009, p. 265) observam que “a prestação de serviço de alta qualidade no setor público é muito mais difícil de ser alcançada do que nas organizações privadas”. Isto ocorre, pois nem sempre os usuários de serviços públicos possuem a opção por serviços alternativos, insatisfeitos ou não, são obrigados a utilizá-los. Outro fator de grande influência seria a questão da disposição dos funcionários públicos em atender aos usuários de forma cordial e com presteza.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) a satisfação pode ser considerada a avaliação que os usuários fazem a respeito de um bem ou serviço que lhes é prestado, influenciada diretamente por características do serviço e pela clareza de qualidade. Os Fatores psicológicos e as necessidades individuais serão primordiais para a determinação do sucesso ou fracasso do serviço prestado, o que pode levar ao descontentamento do usuário caso o resultado não venha a ser o previsto. Para Denton (1990), a satisfação do usuário acontece quando a organização foca seus serviços no máximo de qualidade possível. Já Eberle e Milan (2009) concluem que agradar usuários é preocupar-se com o atendimento, ou seja, não dar expectativas aos cidadãos. Conforme disposto por Lovelock e Wright (2001) os usuários estão sujeitos a passar por diversos níveis de satisfação após cada serviço e seja de forma direta ou indireta avaliam se suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas caso o serviço seja de tamanha excelência. Como a satisfação é considerada um estado de emoção, suas reações podem abranger sentimentos como a raiva, a irritação, a alegria ou até mesmo a indiferença. Sendo assim, Las Casas (2001) diz que é absolutamente indispensável proporcionar um treinamento adequado em todos os níveis da instituição, fazendo o uso da comunicação para que os agentes envolvidos possam ser convencidos e bonificados pelos resultados obtidos.

Outro elemento de grande relevância é implantar uma filosofia de empresa que proporcione satisfação aos consumidores e não apenas transmitir regras a eles. Os funcionários têm que crer que se os usuários forem bem tratados trarão benefícios a si mesmos. Segundo Cobra (2001), além de satisfazer as necessidades dos usuários, é preciso procurar formas de encantá-los.

E isso implica em identificar necessidades latentes e descobrir desejos ocultos, de forma a desenvolver produtos e serviços que atendam as necessidades. Isto posto, é preciso desenvolver serviços surpreendentes e encantadores e, por fim, comunicar esses serviços aos clientes e consumidores finais. (COBRA, 2001, p. 148).

Pensando desta forma, Cobra afirma que existem quatro passos para o aplicar o encantamento aos usuários:

- a) a organização deve saber quem são seus usuários e o que eles querem;
- b) diferenciar suas necessidades e valores;
- c) interagir com cada um;
- d) redefinir cada serviço a fim de atender as necessidades e expectativas dos seus usuários.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) dispõem que usuários satisfeitos trazem valor para a organização, logo, valor este não monetário mas sim como para servir de base para o relacionamento do usuário com a organização. Sempre que os conhecimentos de análise e a utilização dos serviços prestados aos usuários satisfaçam ou excedam suas expectativas, eles estarão satisfeitos e por consequência trarão o valor para a organização. Todavia, o contrário também é possível, haja vista que se o usuário permanece insatisfeito com o serviço prestado, pode se transformar em um contratempo para a organização.

3 MÉTODO

Com o intuito de atender aos objetivos propostos pelo presente estudo, a pesquisa social aplicada desenvolvida é qualitativa e quantitativa. Para Martins e Theóphilo (2009 p. 141) “a pesquisa qualitativa tem como preocupação central descrições, compreensões e interpretações dos fatos ao invés de medições”. Já Deslandes e Assis (2002 apud VILELAS, 2009, p. 104) ressaltam que “Na utilização de métodos estatísticos, a pesquisa quantitativa tem, pois, como objetivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis, gerando medidas fiáveis, generalizáveis e sem vieses”. Seus objetivos são a observação, a descrição, a

compreensão e o significado, sua fonte de dados é o ambiente natural, onde o pesquisador é o instrumento principal.

Essa pesquisa, a partir dos objetivos estabelecidos, caracteriza-se como descritiva, haja vista que a proposta abrange analisar os principais fatores que envolvem o atendimento no sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda para uma gestão mais eficiente. De acordo com Gil (2008, p. 28) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. [...]”. De acordo com Cervó e Bervian (2002, p. 66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Quanto ao seu procedimento técnico, a pesquisa caracteriza-se por ser um Estudo de Caso. Goode e Hatt (1979) descrevem que a abordagem Estudo de Caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento do objeto estudado e seu caráter unitário.

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se a aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas, a análise documental, uma vez que foram realizadas pesquisas em leis referentes aos critérios básicos para promover acessibilidade das pessoas com deficiência e também a observação. Sendo uma questão de pergunta aberta sobre questão de opinião; e oito questões de estimação ou de avaliação e questões de intenção. A questão de opinião foi colocada para que o pesquisador pudesse abertamente citar pontos positivos e pontos negativos com relação ao sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda. O texto de cada afirmativa presente no questionário foi devidamente adaptado para a realidade do local investigado. O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” Também de acordo com Gil (1999), a técnica de observação pode ser classificada em: simples, participante e sistemática. Neste caso, foi utilizada a observação simples, uma vez que se chegou ao conhecimento da vida de determinado grupo a partir do interior dele mesmo, haja vista que o pesquisador permaneceu alheio à comunidade, grupo ou situação estudado, portanto, observou-se de maneira espontânea os fatos ocorridos.

Utilizou-se amostra não probabilística, uma vez que a característica principal não faz uso de formas aleatórias de seleção, logo, foi utilizada por não se conhecer o tamanho do universo e os indivíduos foram selecionados através de critérios subjetivos do pesquisador (GIL, 1999; MARCONI E LAKATOS, 1999).

Obteve-se através da aplicação do questionário uma amostra de duzentos e quatro cidadãos residentes no município de Santana do Livramento, usuários do sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda, durante o início do mês de novembro de 2015. As informações foram coletadas após o atendimento das pessoas no sistema de protocolo e também com usuários frequentes do sistema, como por exemplo, os funcionários de contabilidades e construtoras. É importante ressaltar que vinte e sete pessoas não puderam ou não quiseram responder ao questionário. A mensuração dos dados da pesquisa serão apresentados em forma de tabelas e gráficos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com o intuito de atender ao objetivo específico de diagnosticar os principais motivos da satisfação e da insatisfação dos usuários do sistema de protocolo, serão expostos a seguir o

grau de satisfação para três variáveis: CORDIALIDADE, DOMÍNIO/CLAREZA E AGILIDADE/PRESTEZA.

É possível observar que na tabela 1, a grande maioria dos usuários avalia de forma regular a cordialidade do atendente, totalizando 49%, já 35% dos entrevistados se dizem satisfeitos e apenas 8,5% estão insatisfeitos. Portanto, pode-se dizer que os atendentes tem sido ao menos pouco cordiais em seu atendimento.

Tabela 1 - Satisfação com relação a cordialidade do servidor

VARIÁVEL	MUITO INSATISFEITO		INSATISFEITO		REGULAR		SATISFEITO		MUITO SATISFEITO	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Satisfação quanto a cordialidade	9	4,5	17	8,5	101	49,0	71	35,0	6	3,0

Fonte: Dados coletados pelo pesquisador em novembro de 2015.

Pode-se verificar na tabela de número 2, que a grande maioria dos usuários está muito insatisfeita com o domínio e clareza com que são atendidos, haja vista que os insatisfeitos ficaram em 30% e muito insatisfeitos 44%. Quanto aos satisfeitos e muito satisfeitos, juntos totalizaram 11% dos usuários. Desta forma, é possível notar que os atendentes não possuem o domínio sobre os dados solicitados.

Tabela 2 - Satisfação com relação ao domínio e clareza do servidor

VARIÁVEL	MUITO INSATISFEITO		INSATISFEITO		REGULAR		SATISFEITO		MUITO SATISFEITO	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Satisfação quanto ao domínio e clareza	89	44,0	63	30,0	29	14,0	15	7,0	9	4,0

Fonte: Dados coletados pelo pesquisador em novembro de 2015.

Na tabela 3, a grande maioria dos usuários avalia de forma insatisfatória a agilidade e presteza dos atendentes, logo, 75% dos entrevistados se mostram insatisfeitos e apenas 10% satisfeitos.

Tabela 3 - Satisfação com relação a presteza e agilidade do servidor

VARIÁVEL	MUITO INSATISFEITO		INSATISFEITO		REGULAR		SATISFEITO		MUITO SATISFEITO	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Satisfação quanto a presteza e agilidade	59	29,0	95	46,0	30	15,0	17	8,0	3	2,0

Fonte: Dados coletados pelo pesquisador em novembro de 2015.

Solicitou-se que o usuário entrevistado avaliasse de 1 a 5 o atendimento do sistema de protocolo. Conforme a tabela 4, mais de 70% dos pesquisados avaliou de forma insatisfatória o atendimento, enquanto apenas 12% dos usuários estão satisfeitos ou muito satisfeitos.

De modo geral, a maioria dos pesquisados mostrou-se insatisfeitos com os serviços de atendimento do sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda. Conforme relatado no

referencial teórico, a qualidade na prestação de serviços públicos torna-se mais difícil de ser atingida, pois alguns serviços são prestados exclusivamente pelo município e a população não possui uma opção de escolha por outros prestadores de serviços e esse fator influencia na satisfação do usuário-cidadão. Entretanto, a gestão municipal deve buscar o aprimoramento na qualidade da prestação dos serviços, disponibilizando recursos e condições para que a satisfação do usuário seja atingida em sua totalidade. Primando por esta melhoria na qualidade, os atendentes deste sistema não tem se mostrado dispostos em desempenhar este primeiro contato adequadamente, portanto, precisam de uma reciclagem.

Tabela 4 - Avaliação geral do atendimento do sistema de protocolo

VARIÁVEIS	QUANTIDADE	(%)
MUITO INSATISFEITO	39	19,0
INSATISFEITO	103	51,0
REGULAR	38	18,0
SATISFEITO	19	9,0
MUITO SATISFEITO	5	3,0

Fonte: Dados coletados pelo pesquisador em novembro de 2015.

Através da análise da variável tempo de espera, conforme descrito nas tabelas 5 e 6, é possível afirmar que 56% dos usuários ficaram entre 30 e 45 minutos na fila, enquanto 24% ficaram até 30 minutos na fila e 20% ficaram mais de 45 minutos aguardando o atendimento. Quanto a sua satisfação, conforme disposto na tabela nº 6, 41% se diz insatisfeito com o tempo de espera e 33% está muito insatisfeito, totalizando uma variável negativa de 74%, sendo que 6% dizem que o tempo é regular, portanto, apenas 10% se diz satisfeito com o tempo de espera. Com isso, é possível concluir que a quanto mais tempo o usuário fica na fila, mais aumenta seu nível de insatisfação.

Tabela 5 - Tempo de espera para atendimento

TEMPO DE ESPERA	QUANTIDADE	(%)
Até 15 minutos	29	11,0
Entre 15 e 30 minutos	35	13,0
Entre 30 e 45 minutos	115	56,0
Mais de 45 minutos	57	20,0

Fonte: Dados coletados pelo pesquisador em novembro de 2015.

Tabela 6 - Satisfação quanto ao tempo de espera para atendimento

VARIÁVEL	MUITO INSATISFEITO		INSATISFEITO		REGULAR		SATISFEITO		MUITO SATISFEITO	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Satisfação quanto ao tempo de espera	66	33,0	84	41,0	12	6,0	17	8,0	25	12,0

Fonte: Dados coletados pelo pesquisador em novembro de 2015.

Quanto a tarifa para expedição de documentos, nas tabelas 7 e 8, consta que 91% dos usuários tiveram que pagar tarifas para expedir seus documentos, 53% estão satisfeitos com o valor pago, 18% acham regular e 29% se dizem insatisfeitos com os valores. Portanto, podemos dizer que os valores cobrados hoje pela expedição dos documentos, está dentro da normalidade para a maioria dos usuários.

Tabela 7 – Tarifa para expedição do documento

LHE FOI COBRADA TARIFA	QUANTIDADE	(%)
SIM	185	91,0
NÃO	19	9,0

Fonte: Dados coletados pelo pesquisador em novembro de 2015.

Tabela 8 – Satisfação quanto ao valor da tarifa para expedição do documento

VARIÁVEL	MUITO INSATISFEITO		INSATISFEITO		REGULAR		SATISFEITO		MUITO SATISFEITO	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Satisfação quanto ao valor da tarifa	5	3,0	53	26,0	36	18,0	71	34,0	39	19,0

Fonte: Dados coletados pelo pesquisador em novembro de 2015.

Na tabela de número 9, foi cumprido o objetivo específico de estabelecer ações de melhorias no atendimento do sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda do Município beneficie o usuário. Logo, apresenta-se a opinião dos usuários com relação ao que poderia ser melhorado no atendimento do sistema de protocolo. Portanto, é válido ressaltar que a maior parte dos usuários que responderam o questionário, não responderam a esta pergunta dissertativa. Apenas 13 pessoas responderam da seguinte forma:

Tabela 9 – Sugestão ou opinião dos usuários com relação ao que poderia ser melhorado no atendimento

USUÁRIOS	SUGESTÃO/OPINIÃO
USUÁRIO 1	“Acho que para melhorar deveriam ter mais atendentes”.
USUÁRIO 2	“As pessoas que atendem não sabem nada, tem que estar perguntando para outras, isso causa um atraso muito grande”.
USUÁRIO 3	“ Venho aqui quase todo o mês e nunca tive problema com os atendentes, mas acredito que um maior número de atendentes ajudaria na agilidade”.
USUÁRIO 4	“Sempre que venho sou atendido por um estagiário, acho que deveriam ter servidores só para isso”.
USUÁRIO 5	“ Penso que o horários e atendimento deveria ser estendido, pois funciona até às 13:30 e com um horário maior, teria menos filas”.
USUÁRIO 6	“Cadeiras! Gostaria que tivesse um espaço com bastante cadeiras para que pudéssemos aguardar”.
USUÁRIO 7	“Às vezes tem pessoas mal educadas atendendo, acho que precisam ser treinadas para lidar com pessoas de gênios mais difíceis”.
USUÁRIO 8	“Demorei mais de hora para ser atendida, ainda tenho outros compromissos e sou idosa, e eles não tem atendimento prioritário”.
USUÁRIO 9	“As longas filas aqui na Secretaria da Fazenda são históricas, mas é que todo mundo vem nos mesmos dias, venho aqui semanalmente, nunca tive problema com nada nem ninguém, sou sempre muito bem atendido”.
USUÁRIO 10	“Tem gente aqui há muitos anos e nunca vejo fazerem nada, para melhorar mesmo, teria que ter uma renovação de pessoal, colocar gente nova para trabalhar”.
USUÁRIO 11	“Nunca sei quando meu documento está pronto, acredito que se eu pudesse acompanhar online seria bem melhor, porque quando tivesse pronto eu viria só para levantar”.
USUÁRIO 12	“Trabalho em uma contabilidade e por isso venho aqui quase todos os dias,

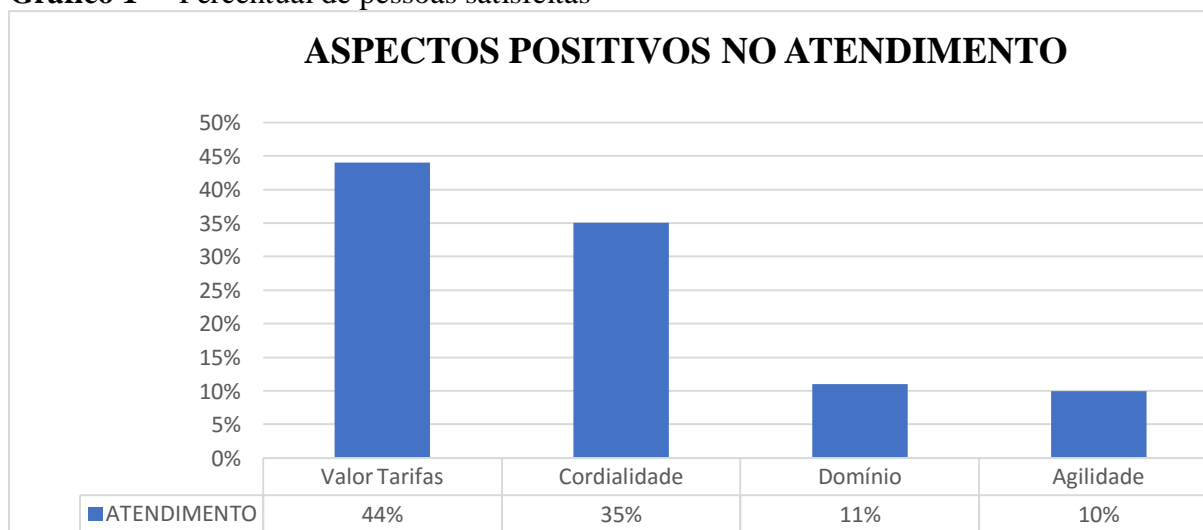
	basta olhar para ver que mais de 20 pessoas estão ali sem fazer nada, enquanto os estagiários que atendem e na grande maioria das vezes tem que ir consultar os servidores porque não são capacitados, o ideal para melhorar mesmo era cobrar dos servidores que trabalhem”.
USUÁRIO 13	“Sempre que venho ao protocolo, já venho preparada psicologicamente, pois sei que vai demorar muito, são despreparados para atender”.

Fonte: Dados coletados pelo pesquisador em novembro de 2015.

Tais respostas auxiliam na identificação das diretrizes com o intuito de proporcionar melhorias no atendimento. Logo, o pesquisador apontou que é necessário um aumento no número de atendentes, deve ser melhorada a infraestrutura do local, deve ser repensado o horário para atendimento, cobraram também uma qualificação dos atendentes, uma informatização do sistema para que sejam realizadas consultas online e atendimento prioritário, que segundo relato de uma idosa, não existe.

As opiniões dos usuários se assemelham com as sugestões do que poderia ser melhorado e das variáveis consideradas por eles insatisfatórias. Logo, é possível constatar que o nível de cordialidade está satisfatório, possuindo 35%, mas quanto a agilidade, domínio e tempo de espera para atendimento não são satisfatórios para os usuários.

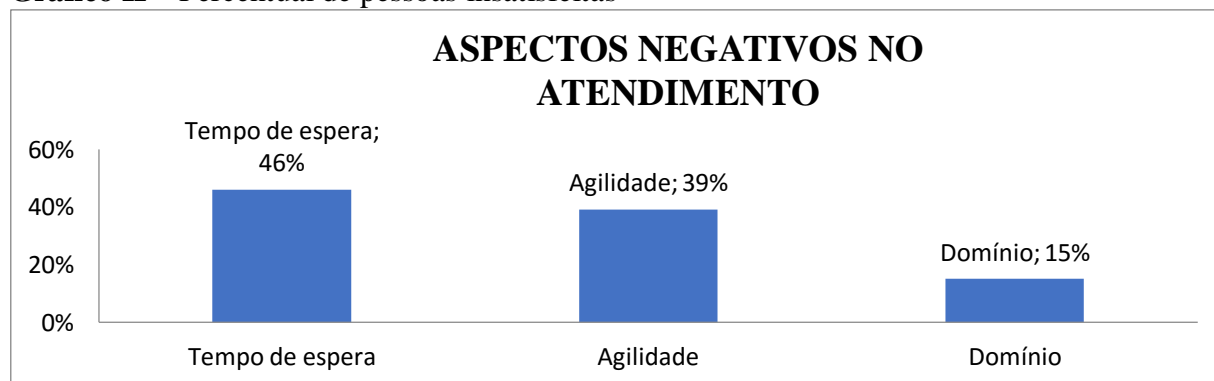
Gráfico 1 – Percentual de pessoas satisfeitas



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador em outubro e novembro de 2015.

Ao analisar o gráfico de número I, onde é apresentado o universo de 100%, ou seja, os 204 entrevistados, é possível constatar que 44% afirmaram que estão satisfeitos com o valor pago pela expedição dos documentos, 35% citaram como aspecto positivo a cordialidade dos atendentes, 10% a agilidade e 11% o domínio. Portanto, é possível afirmar que os servidores estão sendo cordiais e o valor pago é satisfatório.

Gráfico II – Percentual de pessoas insatisfeitas



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador em outubro e novembro de 2015.

No gráfico de número dois, onde também é apresentado o universo de 100%, ou seja, os 204 entrevistados, percebe-se que a gestão do sistema está conturbada, uma vez que suas expectativas não estão sendo atendidas de forma positiva com relação ao atendimento, apesar de o nível de cordialidade ser consideravelmente alto, fatores tempo de espera, tem 46% de insatisfação, agilidade 39% e domínio tem 15%, variáveis estas que são fundamentais para a satisfação do cliente-cidadão, não estão sendo satisfatórias.

Com o intuito de atender ao objetivo específico de verificar as disfunções presentes no atendimento do sistema de protocolo, considerou-se o descumprimento de questões legais em relação ao atendimento ao cidadão, onde foi possível identificar que o local não atende as diretrizes da Lei 10.048/00, que determina as normas gerais e os critérios básicos para a promoção da acessibilidade mediante a supressão de barreiras e obstáculos nas vias e espaços públicos, no mobiliário urbano, na construção e reforma de edifícios nos seguintes quesitos:

I - Não há prioridade de atendimento às pessoas com deficiência; idosos com idade igual ou superior a 60 anos; gestantes, lactantes e pessoas acompanhadas por criança de colo;

II – Como repartição pública, esta empresa concessionária de serviço público não dispõem de serviços individualizados, às pessoas com deficiência e mobilidade reduzida.

III – Não adotou normas para construção e licenciamento para garantir a acessibilidade em logradouros e sanitários públicos, bem como em edifícios de uso público.

Portanto, a observação se mostra extremamente proeminente uma vez que consegue discriminar a infraestrutura do local, bem como a aplicação da Lei.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas o setor público vem passando por uma reforma que prevê a mudança no seu modo de operação. Esta reformulação do setor público está cada vez mais vinculada a um ambiente controlado pelas práticas gerenciais. Em outras palavras, isso quer dizer que em certa medida, o setor público vem congregando cada vez mais práticas do setor privado, saindo do modelo burocrático para o modelo administrativo. Este período de mutação de modelos, demonstra o grande aumento no senso crítico da população, que deve-se ao seu maior grau de educação, cidadania e de uma atitude cada vez mais assumida de defesa de seus direitos. No entanto, o aprimoramento na prestação de serviços públicos vem sendo uma das maiores transformações da administração pública, uma vez que possuímos amparo em leis no que diz respeito ao atendimento em repartições públicas.

O objetivo deste estudo foi identificar a satisfação dos usuários no atendimento ao cidadão no sistema de protocolo da Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento-RS. Logo, ao longo do trabalho, foram expostos vários aspectos que elevam a relevância do presente estudo. No que diz respeito a coleta e análise de dados demonstraram que os objetivos específicos foram alcançados, haja vista que foram apontados os aspectos que influenciaram a satisfação dos usuários dos serviços prestados pelo sistema de protocolo ao cidadão.

Primeiramente, o valor das tarifas pagas para a expedição dos documentos foi o principal fator positivo na pesquisa, apontando um grau de satisfação de 44% dos usuários, a cordialidade do atendente também foi avaliada de forma satisfatória, com um total de 35% de cidadãos satisfeitos. Porém, alguns usuários que estão satisfeitos com a cordialidade dos

atendentes e valor pago na expedição, acabaram afirmando que estão insatisfeitos com o atendimento, por conta de outras variáveis. Logo, quanto a insatisfação, o tempo de espera com 46% foi listado como o principal motivo, seguido da agilidade que obteve 39% de insatisfação e o domínio com 15%.

Outra questão preocupante é a não adequação da repartição pública às diretrizes da Lei 10.048/00, onde, através de análise documental, verificou-se que a Lei determina as normas gerais e os critérios básicos para a promoção da acessibilidade. A repartição não possui prioridade de atendimento às pessoas com deficiência e/ou idosos, nem possui acessibilidade em balcão ou banheiros. O maior aspecto negativo apontado na pesquisa pelos usuários foi o tempo de espera para ser atendido, demorando em média de 30 a 40 minutos para o atendimento. O sistema de protocolo funciona na entrada do saguão do prédio da Secretaria da Fazenda de Santana do Livramento, não possui bancos disponíveis, dispõem de poucos atendentes e conforme apontado pela pesquisa, o atendimento não é nada rápido. Devido a isso, em grande parte do dia, ocorre a formação de filas e os usuários precisam aguardar pelo atendimento na entrada e até mesmo fora da repartição pública.

Com a pergunta aberta, foi possível obter sugestões dos usuários a fim de poder melhorar o atendimento: maior número de atendentes; redução no tempo de espera e melhoramento da infraestrutura do local de atendimento, logo, sugere-se ampliação do local de atendimento com mais acomodações e mais atendentes, oferecendo assim, um atendimento mais ágil, diminuindo o tempo de espera e proporcionado mais conforto aos usuários, bem como a capacitação constante dos atendentes.

Em relação às limitações do estudo, pode ser apontado como uma limitação o fato de não ter acesso a procedimentos internos do sistema de protocolo, uma vez que, se o pesquisador tivesse acesso aos mesmos, poderia mensurá-los e realizar sugestões de melhorias internas ao sistema, não somente restritas ao atendimento.

Portanto, foi possível observar que os usuários-cidadãos estão cada vez mais conscientes, participativos e envolvidos com sua comunidade, buscando o melhorias locais e contribuindo desta forma, para o desenvolvimento do município. Sendo assim, verificou-se que 70% dos usuários do protocolo da Secretaria da Fazenda, avaliam de forma negativa o grau de satisfação dos usuários com relação ao atendimento. A satisfação do usuário é requisito muito importante para a satisfação do atendimento em serviços públicos e a caminhada em busca da satisfação do usuário-cidadão nunca chega ao fim, sendo um processo contínuo.

Espera-se com esse trabalho, contribuir para o melhoramento do atendimento ao cidadão, por meio das percepções dos usuários que puderam ser constatadas através desta pesquisa. A ideia inicial do pesquisador era possibilitar um acompanhamento online de documentos no sistema de protocolo e cabe aqui como sugestão para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

BERTALANFFY, Ludwig Von, tradução de Francisco M. Guimarães, **Teoria Geral dos Sistemas. Fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. Petrópolis: Vozes, 2008.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: Agosto de 2014

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Agências Executivas**. 54 p., Brasília: MARE, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do Estado nos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Lua Nova. Revista de Cultura e Política, São Paulo, v. 45, p. 49-59, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 112-116. jan./mar. 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Estratégia Nacional de Desenvolvimento**. Revista de Economia Política, São Paulo, v. 26, p. 203-230, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COBRA, Marcos. **Marketing de Turismo**. São Paulo: 2001.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DESLANDES e ASSIS; **Abordagens quantitativa e qualitativa em saúde: o diálogo das diferenças**. Fiocruz, Rio de Janeiro, 2002.

EBERLE, Luciene; MILAN, Gabriel Sperandio. **Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul-RS**. Caxias do Sul, RS, 2009. 147 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

ESTATUTO DO IDOSO – **Lei n. 10.741, de 1º de outubro de 2003**. São Paulo: Sugestões literárias, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOODE WJ, HATT PK. **Métodos em pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional; 1979.

LAKATOS, E. M, MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES, Luiz Carlos. **Arquivópolis: uma utopia pós-moderna**. Ciência da informação, Brasília: v. 22, n. 1. jan./abr. 1993.

LOURENÇO, C.D.S; FERREIRA, P.A. **Cidadão-consumidor: em Busca de um Conceito**. Lavras-MG: Enapeg, 2010.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAÑAS, Antonio Vico. **Administração de Sistemas de Informação: como otimizar a empresa por meio dos sistemas de informação**. 2.ed.; São Paulo: Érica, 1999.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: Teoria e Prática**. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1997

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PDRAE (BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.p. 22-24).

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTANA DO LIVRAMENTO:

<http://www.sdolivramento.com.br/> Acesso em 29 de outubro de 2015.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa; customer equity**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SARMENTO, M.; SILVA, N. A. **A qualidade na administração pública**, uma necessidade urgente nos serviços públicos. Revista Militar, Lisboa, n. 2451, abr. 2006.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SPINELLI JÚNIOR, J. **A conservação de acervos bibliográficos & documentais**. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 1997.

TREVISAN,R.; LÖBLER, M.L; VISENTINI,M.S.; BOBSIN, D. **Satisfação dos Usuários de**

Serviços Públicos Municipais: Construção e Validação de um Instrumento. Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, 2009.

TSCHOHL, John. **Encantando totalmente o cliente.** São Paulo: Makron Books, 1996.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa em foco no cliente.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.