

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

RENÊ GABRIEL JUNIOR

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO
CONTRIBUINTE NAS AGÊNCIAS DA RECEITA ESTADUAL DO
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

**VITÓRIA-ES
2020**

RENÊ GABRIEL JUNIOR

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO
CONTRIBUINTE NAS AGÊNCIAS DA RECEITA ESTADUAL DO
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**VITÓRIA-ES
2020**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

Gabriel Junior, Renê, 1973-
Avaliação dos serviços de atendimento ao contribuinte nas agências da
Receita Estadual do Estado do Espírito Santo / Renê Gabriel
Junior. – 2020.
145f.il.
Orientador: Rogério Zanon da Silveira.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. Agências da Receita Estadual – Avaliação. 2. Agência da
Receita Estadual e usuários. 3. Secretaria da Fazenda do Estado
do Espírito Santo - Estudo de usuários. 4. Método Servqual. I.
Silveira, Rogério Zanon da. II. Universidade Federal do Espírito
Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



RENÊ GABRIEL JUNIOR

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE
NAS AGÊNCIAS DA RECEITA ESTADUAL DO ESTADO DO ESPÍRITO
SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 06 de agosto de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Rogério Zanon da Silveira
Orientador -PPGGP/UFES

Prof.ª Dr.ª Taciana de Lemos Dias
Membro Interno - PPGGP/UFES

Prof.ª Dr.ª Rosa da Penha Ferreira da Costa
Membro Externo – PPGCI/UFES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
ROSA DA PENHA FERREIRA DA COSTA - SIAPE 1456700
Departamento de Arquivologia - DAr/CCJE
Em 18/05/2021 às 16:56

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/192454?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

No dia seis de agosto do ano de dois mil e vinte, às 14 horas, reuniu-se em sessão por meio de sala virtual por Webconferência, a banca examinadora composta pelos membros remotos Doutores Rogério Zanon da Silveira (orientador - presidente da banca), Taciana de Lemos Dias (membro interno) e Rosa da Penha Ferreira da Costa (membro externo) para a sessão pública de defesa de dissertação do(a) mestrando(a) RENÊ GABRIEL JUNIOR, com o título: AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE NAS AGÊNCIAS DA RECEITA ESTADUAL DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. Com a palavra, o(a) presidente da banca deu início à sessão, passando a palavra ao(a) aluno(a), que procedeu à exposição da dissertação. Na sequência, os membros da banca fizeram as suas considerações e arguições, as quais foram respondidas pelo(a) mestrando(a). Logo após, o(a) presidente da sessão convidou a permanecer na sala virtual somente a Comissão Examinadora para deliberação. Concluída a avaliação, o(a) presidente da sessão convocou o(a) mestrando(a) e os interessados para ingressarem na sala virtual e comunicou o resultado da avaliação da banca, que decidiu pela **APROVAÇÃO** da dissertação. Por fim, o(a) presidente da sessão informou que o(a) aprovado(a) fará jus ao diploma de Mestre depois de entrega da versão final da dissertação (em meio digital e impresso) com os ajustes indicados pela banca, além do cumprimento de todos os requisitos do programa para a conclusão do curso. Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão da qual se lavra a presente ata, que vai assinada digitalmente pelos membros da banca examinadora.

Prof. Dr. Rogério Zanon da Silveira
PPGGP/UFES
Orientador

Prof.^a Dr.^a Taciana de Lemos Dias
PPGGP/UFES

Prof.^a Dr.^a Rosa da Penha Ferreira da Costa
PPGCI/UFES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
ROGERIO ZANON DA SILVEIRA - SIAPE 2243094
Departamento de Administração - DAd/CCJE
Em 21/12/2020 às 11:46

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/115378?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
TACIANA DE LEMOS DIAS - SIAPE 1820730
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGGP/CCJE
Em 10/05/2021 às 15:56

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/186725?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
ROSA DA PENHA FERREIRA DA COSTA - SIAPE 1456700
Departamento de Arquivologia - DAr/CCJE
Em 18/05/2021 às 16:55

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/192453?tipoArquivo=O>

Tudo posso Naquele que me fortalece.
Filipenses 4:13

AGRADECIMENTOS

Todo trabalho concretizado é fruto de uma coletividade, ninguém se constrói sozinho, pelo contrário, o homem é produto do meio em que vive, das pessoas que o cercam, dos conhecimentos aos quais é exposto e de uma soma de diversos outros elementos que o constroem. De forma similar, o trabalho produzido por uma pessoa só é possível devido a todas às outras que contribuíram para sua construção.

Agradeço, por este trabalho, primeiramente a Deus, por me dar força, saúde, sabedoria, paciência, persistência e tudo mais que necessitei para chegar até aqui.

Agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para sua concretização.

Agradeço ao meu orientador, Professor Rogério Zanon da Silveira, pela condução durante todo período de projeto, pesquisa e conclusão desse trabalho. Bem como ao pesquisador Marcelo Calderari Miguel pelas orientações quanto ao método adotado.

Agradeço aos meus professores do curso de mestrado e todos os anteriores que contribuíram para formação do meu conhecimento.

Agradeço à SEFAZ, instituição a qual pertenço que me possibilitou a realização deste mestrado e permitiu a realização da minha pesquisa.

Agradeço aos colegas de trabalho pela compreensão e colaboração durante todo esse processo.

Agradeço aos amigos pela presença e incentivo nos momentos de fraquezas e incertezas.

Agradeço a meus pais, Renê e Graça, a meus filhos, Gustavo, Betânia e Bárbara, à mãe dos meus filhos, Jacimara e a toda minha família pelo amor dedicado a mim durante todo esse período de quase ausência.

RESUMO

GABRIEL JR., Renê. **Avaliação dos serviços de atendimento ao contribuinte nas agências da receita estadual do Estado do Espírito Santo**. 2020. 109 f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória-ES, 2020.

A sociedade tem passado por transformações intensas e muito rápidas nas últimas décadas. O avanço tecnológico, notadamente, a informática e a internet são ao mesmo tempo produto e causa dessas rápidas modificações. Esses avanços provocam mudanças em nosso comportamento em todos os níveis. O setor público também sentiu a necessidade de se atualizar e utilizar os avanços tecnológicos e informacionais a seu favor, em busca do aprimoramento da relação Estado-sociedade. Este estudo se insere nesse **contexto** e tem como **objetivo** avaliar o serviço de atendimento presencial no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Espírito Santo. O **problema** de pesquisa está assim situado: qual a percepção dos usuários sobre os serviços prestados nas Agências da Receita Estadual no Espírito Santo? Quanto à **metodologia**, foi utilizado como **instrumento de pesquisa** um questionário semiestruturado. As análises e resultados foram desenvolvidos por meio da **abordagem metodológica** SERVQUAL de avaliação da qualidade de serviços, que tem como base suas cinco dimensões clássicas: Tangibilidade, Confiabilidade, Garantia, Capacidade de Resposta e Empatia. A confiabilidade dos dados coletados foi estabelecida pelo Coeficiente Alfa de Cronbach e os resultados da pesquisa foram obtidos por meio de Estatística Descritiva Básica utilizando as medidas de tendência central e de dispersão e pelos cálculos dos *gaps* do método SERVQUAL. Os **resultados** apontam que a dimensão tangibilidade é a que mais deve merecer atenção na instituição pesquisada, pois resultou um *gap* de avaliação negativo. Por outro lado, a dimensão que se destacou positivamente na pesquisa foi a empatia, obtendo o maior *gap* positivo. Mas, no geral, os resultados mostram que a satisfação dos usuários dos serviços de atendimento prestados pelas AREs da SEFAZ supera expectativas. Esta pesquisa tem como **produto técnico** subsídios ao desenvolvimento de uma Rotina de Avaliação Periódica para ser implementada nos diferentes órgãos da SEFAZ, que também pode ser estendida para outros órgãos públicos análogos, buscando desenvolver no setor público esse campo cultural onde o usuário dos serviços públicos e a sociedade em geral sejam o foco principal de sua atenção e trabalho.

Palavras Chaves: Administração Pública. SEFAZ-ES. Serviço Público. Qualidade. SERVQUAL.

ABSTRACT

Society has undergone intense and very rapid transformations in recent decades. Technological advances, notably, information technology and the internet are at the same time a product and cause of these rapid changes. These advances bring about changes in our behavior at all levels. The public sector also felt the need to update itself and use technological and informational advances in its favor, seeking to improve the state-society relationship. This study is part of this **context** and aims to evaluate the face-to-face service within the scope of the State Secretary of Finance of the State of Espírito Santo. The research **problem** is thus situated: what is the users' perception about the services provided at the State Revenue Agencies in Espírito Santo? As for the **methodology**, a semi-structured questionnaire was used as a **research instrument**. The analyzes and results were developed using the SERVQUAL **methodological approach** to assess the quality of services, which is based on its five classic dimensions: Tangibility, Reliability, Guarantee, Responsiveness and Empathy. The reliability of the collected data was established by Cronbach's Alpha Coefficient and the research results were obtained by means of Basic Descriptive Statistics using measures of central tendency and dispersion and by calculations of the SERVQUAL method gaps. The results show that the tangibility dimension is the one that deserves the most attention in the researched institution, as it resulted in a negative evaluation gap. On the other hand, the dimension that stood out positively in the survey was empathy, obtaining the largest positive gap. However, in general, the results show that the satisfaction of users of the service provided by SEFAZ AREs exceeds expectations. This research has as **technical product** subsidies to the development of a Periodic Evaluation Routine to be implemented in the different SEFAZ bodies, which can also be extended to other similar public bodies, seeking to develop in the public sector this cultural field where the user of public services and society in general are the main focus of your attention and work.

Keywords: Public Administration, SEFAZ-ES, Public Service, Quality, SERVQUAL.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Modelo de Excelência em Gestão Pública	40
Figura 2	– Modelo Conceitual de <i>Gaps</i> de Qualidade de Serviços	42
Figura 3	– Correspondência entre as dimensões do modelo SERVQUAL e as dez dimensões originais para a avaliação de qualidade em serviços do modelo 5 <i>GAPS</i>	43
Figura 4	– Modelo de Avaliação SERVPERF	44
Figura 5	– Gráfico 1: Com o recorte amostral com relação à população por ARE.....	58
Figura 6	– Gráfico 2: Da medida de tendência central das expectativas dos usuários.....	67
Figura 7	– Gráfico 3: das medidas de Tendência Central Relativas às Percepções	68
Figura 8	– Gráfico 4: do <i>gaps</i> por ARE da Dimensão Tangibilidade.....	81
Figura 9	– Gráfico 5: do <i>gaps</i> por Questões da Dimensão Capacidade de Resposta.....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos Serviços Prestados pelas Agências da Receita Estadual	30-32
Quadro 2 – Modelos de Mensuração da Qualidade dos Serviços	41
Quadro 3 - Trabalhos Anteriores Correlatos	50-53
Quadro 4 – Escala Psicométrica de <i>Likert</i> adaptada	55
Quadro 5 – Resumo do Perfil dos Respondentes.....	62
Quadro 6 – Quesitos Avaliados na Pesquisa	74-75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	–	Número de Questionários Mínimos a Serem Aplicados por ARE	59
Tabela 2	–	Coeficiente Alfa de Cronbach por Fase e Dimensão	64
Tabela 3	–	Classificação da Confiabilidade a Partir do Coeficiente Alfa de Cronbach	65
Tabela 4	–	Medidas de Tendência Central Relativas às Expectativas dos Usuários	66
Tabela 5	–	Medidas de Tendência Central Relativas às Percepções dos Usuários	67
Tabela 6	–	Medidas de Dispersão Relativas às Expectativas dos Usuários	70
Tabela 7	–	Medidas de Dispersão Relativas às Percepções dos Usuários	72
Tabela 8	–	<i>Gaps</i> dos Quesitos Avaliados na Pesquisa	76
Tabela 9	–	<i>Gaps</i> por ARE da Questão 1 – Infraestrutura Física	77
Tabela 10	–	<i>Gaps</i> por ARE da Questão 2 – Acessibilidade	78
Tabela 11	–	<i>Gaps</i> por ARE da Dimensão Confiabilidade	82
Tabela 12	–	<i>Gaps</i> por ARE da Dimensão Garantia	84
Tabela 13	–	<i>Gaps</i> das Questões Avaliadas na Dimensão Capacidade de Resposta	85
Tabela 14	–	<i>Gaps</i> por ARE da Dimensão Empatia	88

LISTA DE SIGLAS

PVA-EFD – Programa de Validação e Assinatura da EFD

NF-e - Nota Fiscal Eletrônica

EFD - Escrituração Fiscal Digital

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

SPED - Sistema Público de Escrituração Digital

E-Gov - Governo Eletrônico

TIC - Tecnologia de Informação e Comunicação

MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública

ARE – Agência da Receita Estadual

DASP - Departamento de Administração do Serviço Público

GEACO - Gerência de Atendimento ao Contribuinte

GEARC - Gerência de Arrecadação

GEFIS - Gerência Fiscal

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

GETEC - Gerência de Tecnologia

GETRI - Gerência Tributária

MARE - Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado

PND - Programa Nacional de Desburocratização

SEFAZ-ES – Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Espírito Santo

SUACO - Subgerência de Atendimento ao Contribuinte

SUBSAD - Subsecretaria de Estado para Assuntos Administrativos

SUBSER - Subsecretaria de Estado da Receita

SUBSET- Subsecretaria do Tesouro Estadual

SUMÁRIO

SUMÁRIO	17
1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	19
1.1 TEMPORALIDADES	19
1.2 TEMA.....	20
1.3 CONTEXTO E PROBLEMA.....	21
1.4 OBJETIVOS	22
1.5 DELIMITAÇÃO.....	23
1.6 JUSTIFICATIVA.....	24
1.7 PRODUTO TÉCNICO OBTIDO	24
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	26
2.1 A HISTÓRIA DA SEFAZ-ES (ESPÍRITO SANTO, 2019).....	27
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA.....	28
3 APORTE TEÓRICO	34
3.1 REFORMAS ADMINISTRATIVAS E QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	35
3.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE	41
3.3 GOVERNO ELETRÔNICO.....	46
3.4 TRABALHOS ANTERIORES CORRELATOS	49
4 METODOS E PROCEDIMENTOS	54
4.1 ELABORAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE - SERVQUAL	55
4.2 APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO	57
4.3 COMPILAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS	59
5 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	64
5.1 ANÁLISE DAS MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL	65
5.2 ANÁLISE DAS MEDIDAS DE DISPERSÃO.....	69
5.3 ANÁLISE DOS GAPS DO MÉTODO SERVQUAL.....	73
5.3.1 Tangibilidade.....	76
5.3.2 Confiabilidade	81
5.3.3 Garantia.....	83
5.3.4 Capacidade de Resposta.....	85
5.3.5 Empatia	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE A- Questionário de Avaliação.....	109

APÊNDICE B – Produto Técnico	111
APÊNDICE C – Entrega do Produto Técnico	133
APÊNDICE D - Produto Técnico/Tecnológico: Características Relevantes do PTT para Cadastro na Plataforma Sucupira.....	136
APÊNDICE E – Licença de Distribuição e Termo de Autorização	140
ANEXO 1 – Atestado de Recebimento de Produto Técnico	142
ANEXO 2 – Carta de Solicitação de Autorização para Pesquisa	144
ANEXO 3 – Termo de Autorização para Pesquisa e Coleta de Dados	145

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 TEMPORALIDADES

A sociedade tem passado por transformações intensas e muito rápidas nas últimas décadas. O avanço tecnológico, notadamente, a informática e a internet são ao mesmo tempo produto e causa dessas rápidas modificações. Esses avanços provocam mudanças em nosso comportamento em todos os níveis. Hoje a mobilidade é muito mais ágil, a comunicação é em tempo real e o tempo é cada vez mais escasso. É a era da tecnologia e da informação.

O setor público também sentiu a necessidade de se atualizar e utilizar os avanços tecnológicos e informacionais a seu favor. É cada vez mais comum a interação entre Estado e sociedade por meio da internet. A administração tributária tem sido responsável por capitanear essa revolução no setor público. Hoje, a comunicação da sociedade com a administração tributária se dá em grande parte em meio digital.

As atividades de tributação, arrecadação e fiscalização, inerentes à Administração Tributária, no Estado do Espírito Santo, é de responsabilidade da Secretaria de Estado da Fazenda. Ela é uma das mais antigas atividades estatais, pois sem ela o próprio Estado perderia sua razão de existir e conseqüentemente não subsistiria por ausência de condições de exercer sua função.

Bianco, Colbari e Silva Neto (2010) fazem uma contextualização histórica da atividade de tributação ao longo dos séculos, cuja importância para o Estado se evidencia na passagem a seguir:

Uma das mais antigas profissões da humanidade, o cobrador de tributos integra uma daquelas categorias profissionais cuja atividade é inerente ao próprio Estado. [...] Desempenhando uma função em relação a qual não pode existir paralelo na esfera privada, sua importância para o funcionamento da máquina estatal é estabelecida pela delegação de poder que deve coibir o descumprimento da lei tributária pelos agentes econômicos (BIANCO; COLBARI; SILVA NETO, 2010, p. 454).

As mudanças causadas por essa revolução impactam diretamente na vida das pessoas que necessitam da utilização de serviços públicos, ou seja, toda a população. Há pouco tempo, a maior parte dos serviços prestados no âmbito da Secretaria da Fazenda era por meio das Agências da Receita Estadual (AREs) em

diferentes municípios. Essa prestação de serviço presencial vem se modificando e atualmente os serviços da SEFAZ-ES são prestados, amiúde, por meio da internet. São, por exemplo, as plataformas digitais conhecidas como a Agência Virtual; o Cooperação Fiscal; o Fale Conosco; e o Orientação Tributária. Isso retrata uma mudança de padrão no atendimento ao cliente.

Desde 2005, trabalho como Auditor Fiscal na Secretaria de Estado da Fazenda – SEFAZ-ES atuando como chefe da Agência da Receita Estadual – ARE desde 2014 e atualmente, exercendo essa função na ARE de Cachoeiro de Itapemirim. Já a sete anos vivencio a realidade dos serviços prestados nas AREs da SEFAZ-ES, acompanhando diuturnamente esse processo de transferência dos serviços presenciais prestados pelas AREs para sua prestação em meios digitais. E a partir dessa vivência percebemos a necessidade de uma avaliação dos serviços prestados pelas AREs junto a seu público-alvo, os usuários destes serviços.

1.2 TEMA

Diante dessa percepção, iniciamos o estudo para verificar qual seria a melhor forma de avaliação destes serviços prestados pelas AREs. As AREs hoje, em menor quantidade, estão presentes em 11 municípios do Estado, prestando serviços, cada uma, a um grupo de municípios de sua circunscrição.

Esta pesquisa está dividida em seis partes. A primeira é esta introdução, em que são apresentados as temporalidades, o tema da pesquisa, breves aspectos teóricos e metodológicos, o contexto problemático e o problema, os objetivos, a delimitação da pesquisa, sua justificativa e relevância e o produto técnico obtido a partir da mesma. Na segunda parte é apresentado um contexto histórico da SEFAZ-ES, sua estrutura organizacional, suas funções e as unidades do objeto de análise, as Agências da Receita Estadual. A terceira parte é dedicada a aspectos teóricos que abrangem o tema da pesquisa, a qualidade dos serviços prestados nas organizações, no caso, a qualidade dos serviços públicos prestado no âmbito da Administração Pública. A quarta parte contempla o método de pesquisa, as etapas, os instrumentos para obtenção de dados e a técnica para análises desses dados, com ênfase no método SERVQUAL. A quinta parte dedica-se a análises dos dados da pesquisa, e

apresentação dos resultados e do projeto técnico fruto desta pesquisa. A sexta e última parte é dedicada às conclusões.

O objeto desta pesquisa consiste na avaliação do serviço de atendimento presencial das Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo, ainda que inseridos num contexto atual de forte informatização dos serviços públicos.

O estudo se desenvolve sob uma metodologia descritiva de forma a possibilitar uma análise qualitativa com cunho quantitativo, buscando interpretar e atribuir significado aos dados estudados por meio de estabelecimento de correlação entre as variáveis pesquisadas. A avaliação, após um estudo sobre qual o melhor instrumento de avaliação da qualidade aplicável, é realizada sob a abordagem metodológica SERVQUAL, desenvolvida pelos pesquisadores: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Este método busca viabilizar a avaliação sob dois prismas diferentes: a expectativa do usuário ao utilizar um serviço e a percepção do usuário após a utilização do serviço. Por meio do método SERVQUAL, a matriz expectativa e o desempenho são avaliados em relação a cinco dimensões da qualidade: Tangibilidade, Confiabilidade, Garantia, Capacidade de Resposta e Empatia.

1.3 CONTEXTO E PROBLEMA

A administração pública é responsável direta pela prestação de serviços públicos essenciais à sociedade. A qualidade desses serviços deve ser uma preocupação constante de seus gestores em busca sempre da excelência em sua prestação. É importante nesse processo a consciência de que todo usuário ao buscar um serviço traz consigo uma expectativa, uma necessidade a ser satisfeita no seu atendimento.

A Secretaria de Estado da Fazenda – SEFAZ-ES, conforme estabelece a Lei Complementar nº 225, de 8 de janeiro de 2002, é o órgão responsável pelos serviços de tributação, fiscalização e arrecadação do Estado e atende, pessoalmente ou por meio de mídias de interação virtual, centenas de contribuintes diariamente. Medir a satisfação percebida pelos usuários dos serviços de atendimento da SEFAZ-ES é ímpar para a melhoria contínua desses serviços.

Conhecer a visão do usuário sobre o serviço prestado é necessário para se avaliar e corrigir as falhas existentes no atendimento, o que possibilita implementar ações

corretivas visando melhor qualidade dos serviços colocados à disposição da sociedade.

É notório que as tecnologias da informação e comunicação (TIC) vêm a cada dia ganhando mais espaço na prestação de serviços públicos e substituindo o contato direto, antes mais efetivo, com o usuário dos serviços. Araújo, Reinhard e Cunha (2018) descrevem que:

Há anos o setor governamental vem utilizando de maneira intensiva os recursos de TIC no intuito de propiciar melhorias tanto na gestão e operação de processos da administração pública como no aumento da oferta de serviços ao cidadão e melhorias na sua qualidade e efetividade (ARAÚJO; REINHARD; CUNHA, 2018, p.677).

No entanto, a transferência do atendimento de serviços públicos para o meio virtual tem seus limites, sendo necessário um equilíbrio entre as formas de atendimento que reflitam melhor às funções da Administração Pública. Dessa forma, conhecer a visão do usuário sobre o serviço prestado é essencial para o aprimoramento da prestação desses serviços. Nesse contexto se insere o problema de pesquisa: Qual a percepção dos usuários sobre os serviços prestados de forma presencial na Secretaria de Estado do Espírito Santo?

1.4 OBJETIVOS

O objetivo desta pesquisa é avaliar expectativas e percepções dos usuários sobre a qualidade do serviço de atendimento prestado presencialmente nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo.

Em busca do alcance do objetivo principal, têm-se ainda como objetivos:

- identificar os modelos existentes para avaliação da qualidade dos serviços na literatura;
- identificar casos correlatos na literatura que utilizaram os instrumentos de avaliação da qualidade destacando as conclusões e resultados alcançados por trabalhos anteriores;
- medir a percepção dos respondentes com relação à prestação dos serviços das AREs, comparando as expectativas e percepções dos respondentes;

- compreender a qualidade dos serviços prestados a partir das métricas que compõem o método de avaliação utilizado;
- propor um plano de ações permanente com vistas à melhoria dos serviços prestados no âmbito da SEFAZ-ES.

1.5 DELIMITAÇÃO

O universo dos serviços prestados pela SEFAZ-ES é grande e bastante diversificado. A SEFAZ-ES é respondida em linhas gerais pela administração da receita e da despesa do Governo do Estado. Nosso foco de pesquisa se localiza na Subsecretaria da Receita Estadual - SUBSER.

A SUBSER por sua vez possui três grandes serviços principais: arrecadação, tributação e fiscalização. Para cada um destes serviços existe uma gerência responsável. Além dessas três gerências, a SUBSER possui duas outras gerências de apoio: a de tecnologia para dar suporte as demandas tecnológicas da Secretaria; e, a de Atendimento que é responsável pela comunicação da SEFAZ-ES com seus usuários.

Nesta Gerência de Atendimento ao Contribuinte – GEACO é que estão localizadas as AREs, responsáveis diretas pelo atendimento presencial aos usuários dos serviços da SEFAZ-ES. Por meio das AREs é que diversos serviços da SEFAZ chegam a seus usuários.

Porém, hoje em dia, nem todos os serviços da SEFAZ-ES são disponibilizados aos seus usuários através das AREs, existindo uma relevante parte desses serviços sendo prestada por meio digital.

Nossa pesquisa se dedicará a avaliação apenas dos serviços prestados nas AREs da SEFAZ-ES, pessoalmente aos usuários. Apenas esta segmentação de usuários, que se dirigem pessoalmente às AREs, participaram da avaliação. Os demais usuários da SEFAZ-ES, que utilizam outros meios para obtenção de suas demandas, não participaram de desta pesquisa.

Serviços digitais, como Agência Virtual, Fale Conosco, Orientação Tributária, Cooperação Fiscal, apesar de bastante significativos no rol de serviços da SEFAZ-

ES, não foram objetos de nossa avaliação. O recorte de pesquisa será melhor detalhado no capítulo de contextualização, a seguir.

1.6 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica pela escassez de pesquisas que abordam o tema qualidade dos serviços públicos no âmbito da Administração Fazendária, conforme constatado em busca nas bases de dados de periódicos científicos no Brasil. Mesmo a literatura sobre a qualidade desses serviços públicos é escassa, em contraponto à abundância de referências teóricas sobre a qualidade de serviços nas organizações privadas, por exemplo.

Ademais, o conhecimento da qualidade dos serviços no âmbito da SEFAZ é primordial para a melhoria dos processos de atendimento já existentes, bem como para o desenvolvimento de novas estratégias de atendimento alinhadas a demandas dos seus usuários.

A relevância do estudo está na iniciativa de reforçar um novo campo cultural na instituição pesquisada, onde o usuário dos serviços públicos e a sociedade em geral sejam o foco da Administração Pública. A avaliação permanente dos serviços prestados no âmbito da SEFAZ-ES é entendida como condição *sine qua non* para a reavaliação constante das ações, atividades e estratégias institucionais.

1.7 PRODUTO TÉCNICO OBTIDO

Ao final da pesquisa, deixamos como nossa contribuição para a entidade a qual fazemos parte, a Secretaria da Fazenda, não somente a avaliação dos serviços das AREs realizado nesta pesquisa, mas um ciclo de avaliação periódico dos serviços de atendimento das AREs. Este será o nosso produto técnico e tem como objetivo construir uma cultura de avaliação baseada na opinião dos usuários.

Este Produto Técnico foi desenvolvido dentro da linha de pesquisa intitulada "Política, Planejamento e Governança Pública" do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo.

Uma avaliação não tem um fim em si própria, ela objetiva a coleta de informação junto a um público específico, no nosso caso, os usuários dos serviços de atendimento das AREs, análise do resultado dessa avaliação, instalação de um processo interno de autoavaliação para entender-se no contexto trazido pelo outro, construção de propostas para solução das falhas identificadas, implantação dessas soluções e, posteriormente, a submissão à um novo ciclo de avaliação para verificar se as soluções encontradas realmente atendem aos usuários de seus serviços.

A implantação deste ciclo de avaliação, autoavaliação e reavaliação é o grande ganho para a instituição. Com o sucesso desse ciclo a instituição ganha um processo de avaliação contínuo, buscando sempre a melhoria dos serviços oferecidos a seus usuários. Para a construção deste ciclo de avaliação periódico utilizaremos como estrutura metodológica o modelo SERVQUAL adaptado para uma versão mais concisa, possível de ser implantada de forma a criar o mínimo de alteração na rotina de trabalho das AREs. A descrição detalhada deste produto técnico está no apêndice desta pesquisa.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Administração Pública “designa o conjunto de órgãos e agentes estatais no exercício da função administrativa, independentemente se são pertencentes ao Poder Executivo, ao Legislativo, ao Judiciário, ou a qualquer outro organismo estatal”. A atividade de administração pública consiste “na defesa concreta do interesse público”, e suas tarefas precípua são o exercício do poder de polícia, a prestação de serviços públicos e a realização de atividades de fomento (MAZZA, 2011, p.41).

O poder de polícia consiste numa função negativa, ou seja, limitadora da liberdade e da propriedade privada em favor de interesse público. Já a prestação de serviços públicos consiste em função positiva. Especialmente a partir da primeira metade do século passado, Constituições Sociais passaram a atribuir ao Estado funções positivas de prestação de serviços públicos, como nas áreas de transporte público, energia e água.

As atividades de tributação, arrecadação e fiscalização, objeto deste estudo, consistem ao mesmo tempo em funções de poder de polícia e de prestação de serviços. Nesta pesquisa, o foco está na prestação de serviços no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo (SEFAZ-ES) prestados diretamente às pessoas nas Agências da Receita Estadual. Mais especificamente, na avaliação da qualidade do atendimento ao público no momento da prestação desses serviços.

Seja qual for o tipo de administração adotada, a qualidade dos serviços públicos é objetivo constitucional em qualquer órgão da Administração Pública. A qualidade desses serviços deve ser uma preocupação constante do servidor público, no sentido de atender às expectativas dos usuários. São inúmeras as dimensões da qualidade em serviços, como exemplo podemos citar atendimento, confiabilidade, tangibilidade, resposta, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e entendimento da pessoa a quem se presta o serviço.

Essas dimensões consistem em indicadores para uma avaliação do serviço e a satisfação por parte das pessoas a quem foi prestado (CARVALHO; PALADINI,

2012). Duarte *et. al* (2016, p. 242) considera “difícil encontrar um valor para avaliação da qualidade quando se trata de diferentes clientes, pois dependerá da necessidade de cada indivíduo, e sua percepção será influenciada por ela”. Nesta pesquisa, a aceção de qualidade de serviço prestado baseia-se nas dimensões tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia concebidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) para proposição de um modelo métrico-conceitual da qualidade, conhecido pela sigla SERVQUAL.

2.1 A HISTÓRIA DA SEFAZ-ES (ESPÍRITO SANTO, 2019)

Nos primórdios, a função da SEFAZ do Espírito Santo fora exercida pela Provedoria da Fazenda Real existente na Capitania desde o ano de 1560. As funções arrecadatórias da Capitania eram exercidas cumulativamente pelos Ouvidores que tinham precipuamente jurisdição criminal. Em 1732 foi criada a Ouvidoria específica da Capitania cuja jurisdição se estendia até a Capitania da Paraíba do Sul, nas Vilas de Campos dos Goitacazes e São João da Barra. Em 1809, vinculada hierarquicamente ao Erário Real, foi criada a Junta de Administração da Real Fazenda do Espírito Santo que funcionou dessa forma até o período imperial. Isso principalmente devido à alta centralização administrativa do Império e a subordinação das Províncias ao Poder Central.

Com a instauração da República no país, as funções hoje atribuídas à SEFAZ, passaram a ser executadas pelo Tesouro, órgão mais complexo e com atribuições já bem mais próximas da estrutura atual, constituído por Secretaria, Contadoria, Secção de Arrecadação, Tesouraria, Contencioso, Junta da Fazenda e Arquivo. O Tesouro foi instituído e regulamentado pelo Decreto nº 82, de 12/12/1904. Em 1908, no governo de Jerônimo Monteiro, o Tesouro foi transformado na Diretoria de Finanças subordinada à Secretaria Geral dos Negócios do Estado e passou a realizar os serviços de contabilidade, fiscalização, arrecadação e escrituração das rendas públicas.

Após a reformulação dos serviços administrativos do Estado, no ano de 1920 foi criada, através da Lei nº 1253, de 28/12/1920, a Secretaria da Fazenda cujo primeiro titular foi ‘Idelfonso Ramos de Carvalho Brito’. A primeira sede da Secretaria foi o

Colégio dos Jesuítas, hoje denominado Palácio Anchieta e sede atual do Gabinete do Governador do Estado. Em 1950 sua sede mudou-se para o edifício Aureliano Hoffman, na Av. Jerônimo Monteiro, onde funcionou até 2014, quando foi transferida para sua sede atual, em edifício com o mesmo nome, na Enseada do Suá.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA

As AREs pertencem à estrutura da SEFAZ-ES. Esta, conforme a Lei Complementar nº 225, de 8 de janeiro de 2002, é “o órgão central do sistema fazendário, em seus aspectos financeiro, contábil e tributário” e segundo esta lei, tem como âmbito de ação a avaliação permanente da economia do Estado com vistas à formulação e execução das políticas econômica, tributária, fiscal, financeira e contábil estaduais e tem como objetivos, entre outros, a arrecadação de tributos, o controle de créditos tributários, a prestação de serviços de orientação aos contribuintes, a contabilidade geral e a administração financeira do Estado e a promoção de programas acerca do papel social dos tributos (ESPÍRITO SANTO, 2002, p. 1).

A SEFAZ-ES, em sua estrutura organizacional, é dividida em três subsecretarias: Subsecretaria de Estado da Receita (SUBSER), Subsecretaria do Tesouro Estadual (SUBSET) e Subsecretaria de Estado para Assuntos Administrativos (SUBSAD). A unidade de análise desta pesquisa é a SUBSER, mais especificamente suas AREs. A SUBSER, conforme estabelecido no artigo 6º da Lei Complementar nº 225, de 8 de janeiro de 2002:

(...) tem como jurisdição administrativa o planejamento, a supervisão, orientação, controle e avaliação das atividades relacionadas com a administração do sistema de tributação, fiscalização, arrecadação e de dados econômico-fiscais da Secretaria, no âmbito central e regional (ESPÍRITO SANTO, 2002, p. 9).

A SUBSER é composta por cinco gerências: Gerência Tributária (GETRI); Gerência Fiscal (GEFIS); Gerência de Arrecadação (GEARC); Gerência de Tecnologia (GETEC); e Gerência de Atendimento ao Contribuinte (GEACO).

À GEACO, conforme estabelecido no artigo 7º do Decreto nº 2588-R, de 23 de setembro de 2010, compete especialmente, a elaboração e a implementação das políticas de atendimento aos contribuintes. Observe-se que a preocupação com a qualidade de seus serviços não é preocupação recente na instituição. Ainda que

tenham sido elaborados e implantados projetos no sentido de melhorar a qualidade dos serviços em períodos anteriores, no ano de 2010 houve intensa discussão no âmbito da gestão sobre a necessidade de criação de setor específico para planejar e controlar essa qualidade. Nessa preocupação reside a elaboração de estudos e pesquisas para medição do nível de satisfação dos contribuintes; o gerenciamento das atividades do *call center* da SEFAZ; o gerenciamento e a supervisão técnica e operacional das atividades desenvolvidas nas Agências da Receita Estadual; a orientação técnica e normativa às Agências da Receita Estadual em matéria tributária-fiscal; a orientação às Agências da Receita Estadual acerca das diretrizes e informações provenientes das diversas unidades da SEFAZ; o gerenciamento da Agência Virtual; e outras atividades correlatas.

Posteriormente, o Decreto nº 3055-R, de 12 de julho de 2012, em seu artigo 11, complementa como competência da GEACO que busca a “articulação junto às Prefeituras Municipais, visando o fortalecimento dos Núcleos de Atendimento ao Contribuinte – NAC” (ESPÍRITO SANTO, 2012, p. 3).

As Agências da Receita Estadual na GEACO estão vinculadas diretamente a Subgêrencia de Atendimento ao Contribuinte (SUACO), instituída pela Lei Complementar nº 776, de 16 de abril de 2014. À SUACO, conforme dispõe o artigo 9º do referido dispositivo legal:

(...) compete à supervisão, o controle e o monitoramento das atividades das Agências da Receita Estadual e da Agência Virtual; a elaboração de estudos e proposições para a implementação de serviços por meio da Agência Virtual; o controle e a avaliação dos serviços de *call center* e do fale conosco da SEFAZ; a avaliação e a aplicação de pesquisas para medição do nível de satisfação dos contribuintes; e outras atividades correlatas (ESPÍRITO SANTO, 2014, p.1).

As Agências da Receita Estadual, órgão responsável pelo contato pessoal e direto com o contribuinte, tem como jurisdição administrativa, conforme estabelece o artigo 21 da Lei Complementar nº 225, de 08 de janeiro de 2002:

(...) a execução e controle das atividades de manutenção e atualização das informações cadastrais; o acompanhamento do comportamento tributário do contribuinte, a atualização e correção de informações tributárias e fiscais e ao cumprimento de obrigações acessórias; o atendimento e orientação ao contribuinte quanto ao cumprimento de obrigações tributárias; a proposição para o aprimoramento da legislação tributária e monitoramento dos impactos advindos de modificações normativas; a contribuição para o programa de educação tributária nas escolas; outras atividades correlatas (ESPÍRITO SANTO, 2002, p. 6).

As Agências da Receita Estadual, atualmente num total de 11 unidades físicas distribuídas no Estado, nos municípios de Vitória, Serra, Cariacica, Cachoeiro de Itapemirim, Venda Nova do Imigrante, Alegre, Linhares, São Mateus, Aracruz, Colatina e Barra de São Francisco. As AREs são as unidades responsáveis pelo atendimento pessoal e direto ao contribuinte. São a porta de entrada de quase a totalidade dos serviços requeridos a SEFAZ e responsável pela devolução do serviço ou resposta ao contribuinte em grande parte das vezes. A descrição resumida dos serviços de responsabilidade das AREs é demonstrada no quadro a seguir:

Quadro 1 – Resumo dos Serviços Prestados pelas Agências da Receita Estadual

SERVIÇO	DESCRIÇÃO
AIDF para Produtor Rural	Emissão, mediante solicitação do contribuinte, de Autorização para Impressão de Documentos Fiscais (AIDF) documento que autoriza à gráfica credenciada a emitir a Nota Fiscal para o Produtor Rural – modelo 4.
Avaliação de Bem para Recolhimento de ITCMD	Requerimento, através de um documento próprio chamado Guia de Transmissão – GT, para fixação da base de cálculo do ITCMD, pela Fazenda Estadual, na transmissão de bens ou direitos causa-mortis e doação.
Cientificação de Auto de Infração	Em regra, atualmente na SEFAZ, a ciência dos autos de infração é feita via Domicílio Tributário Eletrônico – DTE, que é um tipo de caixa postal do contribuinte disponível na AGV do contribuinte. Porém, quando o contribuinte não tem acesso a AGV, os processos de AI são enviados para a ARE de circunscrição do contribuinte para que a ciência seja feita pessoalmente, por via postal com aviso de recebimento ou por publicação em Diário Oficial.
Dispensa de Pagamento de IPVA	Liberação de pagamento do IPVA ao contribuinte que não mais possua o domínio útil ou a posse do veículo por Sinistro, Furto ou Roubo ou qualquer outra situação que descaracterize o domínio útil ou a posse do veículo. O requerimento dessa dispensa deve ser protocolado nas AREs.
Emissão de Certidão Positiva com Efeito de Negativa – CPEN	Emissão de certidão para o contribuinte que possui algum débito para com o Estado com exigibilidade suspensa. Este serviço também está disponível na AGV para os contribuintes pessoas jurídicas ou pessoas físicas responsáveis por pessoas jurídicas.
Emissão de Segunda Via de DUA de IPVA	A segunda via de DUA para pagamento de IPVA está disponível para emissão pelo contribuinte nos sites do DETRAN e da SEFAZ, porém quando o contribuinte não possui fácil acesso a esse serviço via internet pode requerer sua emissão numa ARE.
Homologação de PED para livros e documentos fiscais	Deferimento de uso de livros fiscais e/ou documentos fiscais por Sistema de Processamento Eletrônico de Dados (PED). Nesse serviço as AREs agem em conjunto com a AGV. A autorização é solicitada via AGV e a análise e o deferimento é feito via sistema pela ARE de circunscrição do contribuinte.
Homologação do Termo de Adesão à AGV	Deferimento da solicitação do contribuinte para acesso aos serviços da AGV mediante senha ou certificação digital.

Homologação do Termo de Adesão à NFA-e/PR	Deferimento da solicitação do produtor rural para emissão da Nota Fiscal Avulsa Eletrônica de Produtor Rural (NFA-e/PR) mediante acesso via senha pessoal.
Isenções de ICMS, IPVA e ITCMD	<p>Análise e deferimento dos processos de isenções de impostos concedidos aos contribuintes. A isenções processadas nas AREs são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Isenção de ICMS na aquisição de veículos para portadores de deficiência física, visual e mental severa ou profunda e pessoa autista; • Isenção de ICMS na aquisição de veículos para taxistas; • Isenção de IPVA para veículos destinados ao uso por portadores de deficiência física, visual e mental severa ou profunda e pessoa autista; • Isenção de IPVA para veículos de taxi; • Isenção de IPVA para ônibus de transporte urbanos; • Isenção de ITCMD nas hipóteses previstas na legislação.
Manutenção do cadastro de P.R.	Serviços afetos a inscrição, alteração, reativação, baixa e correção do cadastro de produtores rurais.
Manutenção do cadastro de pessoas jurídicas	Serviços afetos a inscrição, alteração, reativação, baixa e correção do cadastro de empresas. Atualmente os serviços de inscrição, alteração e baixas cadastrais de pessoas jurídicas estão sob a responsabilidade da Junta Comercial do Estado do Espírito Santo – JUCEES, através do Simplifica – uma plataforma digital responsável por gerir os serviços de inscrição e alteração dos cadastros de pessoa jurídica, interligando os cadastros da JUCEES, Receita Federal do Brasil – RFB, SEFAZ-ES e dos municípios do Estado do ES. Nesses casos as AREs atuam apenas subsidiariamente, quando ocorre algum problema de comunicação com o cadastro da SEFAZ.
Orientação presencial ao contribuinte	Atendimento pessoal onde serão dadas ao contribuinte as informações iniciais para cumprimento de suas obrigações tributárias, respostas a dúvidas, esclarecimentos sobre procedimentos, visando subsidiar o contribuinte das informações necessárias à satisfação de sua demanda e ao adequado cumprimento das obrigações tributárias.
Parcelamento de Débitos	Os débitos oriundos de autos de infração - AI, avisos de cobrança - AC, notificações de débito - ND, denúncias espontâneas – DE de ICMS, o IPVA vencido ou dívidas ativas - DA de ICMS, IPVA, multas de outros órgãos, custas judiciais e outros débitos derivados de órgãos do Estado podem ser parcelados. Nos casos de contribuintes com acesso a AGV, os parcelamentos de AI, AC, ND e DA são feitos diretamente na AGV. São processados nas AREs apenas o parcelamento de denúncias espontâneas, de IPVA vencido ou de débitos de pessoas físicas ou pessoas jurídicas sem acesso a AGV.
Recepção de Denúncias Espontâneas - DE	Registro, por iniciativa do contribuinte, de infração cometida pelo mesmo, antes de iniciado, por parte do Estado, qualquer ação fiscal, com o objetivo de parcelamento desse débito. A denúncia espontânea paga à vista não necessita de comunicação a SEFAZ, apenas é objeto de registro no Livro de Registro de Utilização de Documentos Fiscais e Termo de Ocorrências – RUDFTO. O requerimento com objetivo de parcelamento é protocolado na ARE que o insere no Sistema de Informações Tributárias – SIT da SEFAZ e efetua o respectivo parcelamento para o contribuinte.

Requerimento de Retificação de EFD	Pedido de autorização para entrega de EFD retificadora após o prazo limite estabelecido na legislação. O protocolo desse requerimento é feito nas AREs. Porém, nos casos em que o contribuinte possui alguma pendência em aberto no ambiente da Cooperação Fiscal, esse requerimento, relativo a essa pendência, pode ser realizado virtualmente no ambiente interativo da própria Cooperação Fiscal.
Restituição de Débitos	O contribuinte que pagar algum débito indevido ou maior que o devido ao Estado terá o direito de requerer sua restituição. A autoridade responsável pela análise do requerimento do contribuinte dependerá do tipo de débito e da situação a ser analisada. Nos casos de pagamento em duplicidade de IPVA a responsabilidade pela análise e deferimento da solicitação do contribuinte é do Chefe da ARE que decidirá sobre a regularidade ou não da solicitação. Nos demais casos, como restituição de ICMS, restituição de IPVA por roubo, furto, sinistro ou qualquer descaracterização do domínio útil ou posse do veículo, dentre outros, o requerimento apenas será recepcionado pelas AREs que darão o devido encaminhamento à autoridade responsável por sua análise e deferimento.
Retificação de DUA – Re-DUA	DUA é o Documento Único de Arrecadação e o Re-DUA é a retificação desse documento quando o recolhimento ao Estado é realizado de forma incorreta. Hoje, a maior parte desse serviço é feito pela AGV. As AREs recepcionam o protocolo de Re-DUA apenas nos casos de recolhimento realizado por pessoas físicas ou pessoas jurídicas sem acesso a AGV.
Revisão de Aviso de Cobrança	O Aviso Cobrança é o documento emitido pela SEFAZ para notificar o contribuinte de débito declarado ao Estado e não recolhido no Prazo. É emitido para cobrança de ICMS declarado e não Recolhido; para Escrituração Fiscal Digital – EFD entregue fora do prazo sem o recolhimento da respectiva multa, ou ainda não entregue, mas com prazo de entrega espirado sem manifestação do contribuinte; e, para doações declaradas à RFB sem o recolhimento do respectivo ITCMD. Quando o contribuinte discorda desse aviso de cobrança, pela inexistência de uma das situações fáticas expostas acima, ele protocola nas AREs o requerimento de Revisão do Aviso de Cobrança, solicitando o seu cancelamento ou correção de valores. Nos casos em que o contribuinte possui alguma pendência em aberto no ambiente da Cooperação Fiscal, esse requerimento, relativo a essa pendência, pode ser realizado virtualmente no ambiente interativo da própria Cooperação Fiscal.
Solicitação de Não Incidência de ICMS e IPVA	Requerimento protocolado nas AREs destinado a solicitação do reconhecimento da não incidência do ICMS sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Operações relativas ao fornecimento de energia elétrica e prestações de serviços de comunicação feitas aos templos de qualquer culto, vedada a telefonia móvel celular; e, IPVA sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Veículo pertencente aos templos religiosos de qualquer culto, para os bens relacionados com as finalidades essenciais da entidade; • Veículo pertencente aos partidos políticos, inclusive suas fundações, para os bens relacionados com as finalidades essenciais da entidade; • Veículo pertencente às entidades sindicais dos trabalhadores, às instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, para os bens relacionados com as finalidades essenciais da entidade.

Fonte: elaboração do autor, dados da pesquisa (2019).

As AREs trabalham com uma grande diversidade de serviços oferecidos à população e por este motivo recebem em suas unidades uma diversidade de usuários com as mais diversas necessidades. Saber lidar com essa diversidade tanto de pessoas quanto de serviços é um dos grandes desafios de se trabalhar em Agência da Receita Estadual.

3 APORTE TEÓRICO

É possível perceber a crescente participação do setor de serviços nas economias mundiais atuais, não sendo o Brasil uma exceção a essa tendência. Isso gera uma busca crescente pela qualidade dos serviços para se tornar competitivo num mercado cada vez mais concorrido. A busca pela qualidade no setor privado impulsionou também essa busca no setor público e a gestão da qualidade passa a fazer parte da agenda das instituições públicas brasileiras (CARVALLARI; MACHADO, 2016).

A busca pela qualidade é decorrência do processo evolutivo. A Revolução Industrial, grande marco do desenvolvimento, deu lugar a Revolução Institucional marcada pela introdução do Fordismo/*Taylorismo* e mais recentemente a Revolução Tecnológica. Mas, mesmo com toda essa evolução, o cenário ainda não era suficiente para suprir as necessidades de um mercado marcado por rápidas mudanças e crescente competitividade. O mercado volta-se então para novas formas de organização do trabalho e práticas de gerenciamento voltadas para uma produção mais flexível, focada no aumento da produtividade e ao mesmo tempo no aumento da qualidade dos produtos e serviços (RUTKOWSKI, 1998). Nesse contexto ganha força o modelo japonês, conhecido como Gestão da Qualidade Total.

Rutkowski (1998) alega que a 'Gestão da Qualidade Total' devido a sua complexidade, não funciona fora do Japão. Porém, ressalta que com as adaptações necessárias seria aplicável a outras realidades desde que respeitados três princípios: 1) Foco no cliente; 2) Percepção das organizações como uma série de processos interligados, onde o trabalho de um depende do processo anterior e o próximo dele dependerá. Ou seja, uma cadeia onde todos somos fornecedores e clientes internos; 3) A busca constante de melhorias. Vislumbra-se aí "a possibilidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente final por meio do gerenciamento dos processos internos, sejam eles de natureza gerencial, administrativa ou produtiva" (CARVALLARI; MACHADO, 2016, p. 317).

3.1 REFORMAS ADMINISTRATIVAS E QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No setor público encontramos uma realidade diversa. Normalmente o setor público não está sujeito à mola impulsora do setor privado: a competitividade. Um departamento público, normalmente não enfrenta a busca cotidiana pela conquista e manutenção de seus clientes. A carteira de clientes de uma repartição pública é definida pela necessidade do usuário pelo serviço oferecido. Mas isso, aponta Deming (1990), não isenta o setor público de oferecer um serviço de qualidade.

Partimos da premissa de que, enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, os órgãos ou entidades públicos são regidos pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, tratando a todos igualmente e com qualidade. (BRASIL, 2014, p.10).

Engana-se quem imagina que a qualidade dos serviços é simplesmente agradar e atender bem ao cliente. É preciso organização, planejamento e administração do serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Algumas tentativas de melhora na qualidade do serviço público de forma institucionalizada foram feitas no Brasil. A primeira tentativa de profissionalização da administração pública brasileira ocorre na década de 1930 com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder e é marcada pela criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). Segundo Rabelo (2011), o DASP foi criado:

Com o objetivo de diminuir a ineficiência do funcionalismo público federal e reorganizar a administração pública. No Departamento, surgiu uma elite técnica responsável pela reestruturação de todo o funcionalismo público federal, e que tentou promover mudanças no trabalho, principalmente na forma de ingresso, carreira e organização das repartições públicas, centralizando decisões. [...] O DASP foi um departamento primordial na execução dos objetivos do governo, organizando os orçamentos, classificando cargos do funcionalismo, introduzindo novos métodos e novas técnicas para os serviços burocráticos (universalizando procedimentos), organizando processos seletivos de funcionários por meio de concurso (meritocráticos) e criando cursos de aperfeiçoamento em administração pública, os primeiros no Brasil (RABELO, 2011, p.132).

A reforma proposta pelo DASP foi intitulada pela história como a Reforma Burocrática. Vista como uma reforma de cunho inovador para o período, ela propunha a reorganização da máquina pública através da burocracia e do tecnicismo em substituição dos interesses clientelistas que predominavam a estrutura política (GRAHAM, 1968).

Outra característica inovadora da Reforma Burocrática foi a troca de experiências com outros países para conhecimento de novos modelos administrativos. O Decreto-Lei nº 776, de 07 de outubro de 1938, chamado “Missão de Estudos no Estrangeiro” dispunha sobre especialização e aperfeiçoamento de funcionários públicos civis federais no estrangeiro e possibilitou a formação de uma elite técnica que atuava no próprio DASP e outras instituições do governo federal. A análise e troca de experiências internacionais foi um importante vetor para a avaliação das próprias instituições no período de implantação e vigência da reforma, assim como para a análise e reformulação das estruturas administrativas pós Vargas (HOCHMAN, 1988). Para Bresser-Pereira (2009), apesar da reforma burocrática ter instaurado o serviço público profissional e as bases da administração burocrática, ela não chegou a ser implantada definitivamente e não concluiu seus objetivos.

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, marca o início da segunda grande reforma administrativa pública no Brasil. No período pós Golpe Militar de 1964, o Estado objetivando a expansão de sua intervenção econômica e social e visando a descentralização das atividades do setor público inicia a nova reforma. A criação dos órgãos da administração indireta que implica em maior autonomia no exercício das atividades e descentralização da autoridade (CAPOBIANGO *et al.*, 2013).

A grande marca dessa reforma foi a descentralização. Segundo Mello (2011) o Decreto-Lei nº 200/1967 foi publicado com o objetivo de descentralizar os serviços públicos que eram geridos diretamente pelo Estado e, devido ao crescimento econômico desordenado, se encontravam demasiadamente desorganizados e num volume de serviço incompatível com a capacidade da administração direta do período.

Coelho e Nicolini (2013) comparam o período anterior e posterior ao Decreto-Lei nº 200/1967 sob o aspecto do investimento e valorização da Administração Pública. Enquanto no período anterior a Administração Pública e formação do servidor é o foco principal da política administrativa, no período posterior o foco se desloca para área privada criando o que eles chamam de Estado-Empresa. Segundo eles, o arranjo organizacional, pós Decreto-Lei nº 200/1967:

(...) constituíram um ‘Estado-empresa’, diluindo o *ethos* da AP [Administração Pública] com a sobreposição da gestão empresarial, fundamentada na competência e racionalidade técnica-administrativa, microeconômica e tecnológica. Nesse novo e promissor mercado de

trabalho público, o papel do técnico de administração pública, como organizador-gestor de repartições e agências governamentais, aviltaria, e a figura do tecnocrata, como agente de formulação/implementação de políticas de governo, planejamentos econômicos e diretrizes administrativas, valorizar-se-ia (COELHO; NICOLINI, 2013, p. 413).

No momento seguinte a segunda reforma administrativa, em 1979, foi instituído o Programa Nacional Desburocratização – PND que tinha como objetivo a eliminação do excesso burocrático desnecessário que impedia ou dificultava o acesso dos cidadãos aos serviços públicos (BRASIL, 1979). O PND foi calcado em dois alicerces básicos: a proibição, aos órgãos públicos, da exigência de prova, por parte do cidadão, de fatos, os quais o Estado já possuía as informações; e, a eliminação de exigências desnecessárias ao empreendedor para abertura e fechamento de empresas (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

A Constituição Federal de 1988, denominada Constituição Cidadã, também pode ser considerada um marco, como reforma administrativa pública. Com o fim da Ditadura Militar e a queda do autoritarismo, a Constituição restabelece os princípios democráticos, impõe bases que objetivam diminuir as práticas patrimonialistas e reforça a descentralização estatal. Busca ainda fortalecer a gestão pública municipal e estimula a criação de conselhos municipais para o acompanhamento e fiscalização da atividade pública (ABRUCIO, 2007).

Bresser-Pereira (1996) afirma que a Constituição de 1988, sob a ótica administrativa, foi um grande retrocesso, pois ao reafirmar os princípios da administração burocrática, aumenta o corporativismo estatal, a hierarquização e a valorização da administração direta. E reafirma o patrimonialismo, que busca combater, ao conceder estabilidade e direito a aposentadoria pelos cofres públicos de expressivo número de funcionários públicos celetistas da administração indireta.

Na década de 1990 se inicia a Reforma Gerencial do Estado Brasileiro. No governo de Fernando Collor de Mello se inicia a introdução da política Neoliberal no país. Foram ações marcantes nesse período a instituição do Programa Nacional de Desestatização, a abertura do mercado às importações, a redução das barreiras tarifárias e a inserção no MERCOSUL (PAULA, 2005). Essa reforma busca introduzir na administração pública brasileira os princípios da ‘Administração Pública Gerencial’ com foco na qualidade do serviço prestado por ela ao cidadão.

A Administração Pública Gerencial (também conhecida por Gerencialismo), fruto da mais recente reforma administrativa, vem com a proposta de gerar mais eficiência, eficácia e efetividade às funções e atividades das organizações públicas, permitindo a descentralização e a desconcentração administrativa, a fim de atingir os objetivos traçados (MORAES SOBRINHO; SILVA, 2015, p. 21).

Após o *impeachment* de Collor, assume o governo, Itamar Franco, e sob o comando do então ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso, dá continuidade a mesma linha gerencial e neoliberal de seu antecessor. Conforme descrevem Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013, p. 6) “o modelo gerencial proposto na ocasião implicava em adaptar e transferir os conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público”.

O documento da Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (1994, p.1), intitulado “Reforma do Estado e Administração Pública: Diagnósticos e Propostas para o Novo Governo”, formada por gestores governamentais públicos, com relação ao espírito motivador da Reforma Gerencial do Estado, os autores Loureiro, Abrucio e Pacheco (2010) alegam que a verdadeira dificuldade a ser enfrentada é o pesado legado de uma ação de recrutamento e alocação dos quadros caracterizado concomitantemente pela deficiência de critérios, clientelismo e diversidade na sua construção.

No início do governo de Fernando Henrique Cardoso, a Secretaria de Administração Federal, vinculada à Presidência da República foi transformada no Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), entregue ao comando do ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, com o objetivo de conduzir o processo de reestruturação do Estado (BRASIL, 1998).

Os objetivos globais da Reforma Gerencial Administrativa do Estado, segundo o Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado eram:

- Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.
- Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada.
- Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União.
- Transferir parcialmente da União para os Estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União (BRASIL, 1998, p. 16).

Porém, num contexto marcado por divergências de interesses de cunho político, onde o Congresso impunha resistência à implantação do novo modelo, por temor que um modelo mais transparente e focado no desempenho, diminuísse sua influência sobre a despesa dos órgãos governamentais, pela impossibilidade de indicação política para ocupação de cargos estratégicos nos órgãos públicos. Isso impossibilitou o MARE de coordenar o processo de reforma do Estado, causando sua extinção no início do segundo governo FHC, em meados de 1999 (ABRUCIO, 2007).

Em 2005, no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, por meio do Decreto nº 5.378, 23 de fevereiro de 2005, é instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) com o objetivo de:

- I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
- II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
- III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
- IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
- V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética. (BRASIL, 2005, p.1).

O GESPÚBLICA é um programa que tem como premissa o foco em resultados para o cidadão. Para atender a isso, o governo fez uma reestruturação nos controles internos e externos da administração pública propiciando, ao mesmo tempo, meios para um novo processo de fiscalização: o controle social (ALENCAR; FONSECA, 2016). Ele estabelece critérios para avaliação da gestão a partir do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e tem como finalidade “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País” (BRASIL, 2005, p1).

O Gespública se fundamenta em critérios de excelência que, por sua vez, buscam proporcionar à organização melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica de gestão, do mercado e do cenário local ou global em que ela atua ou se relaciona (VIAPIANA *et al*, 2018, p. 47).

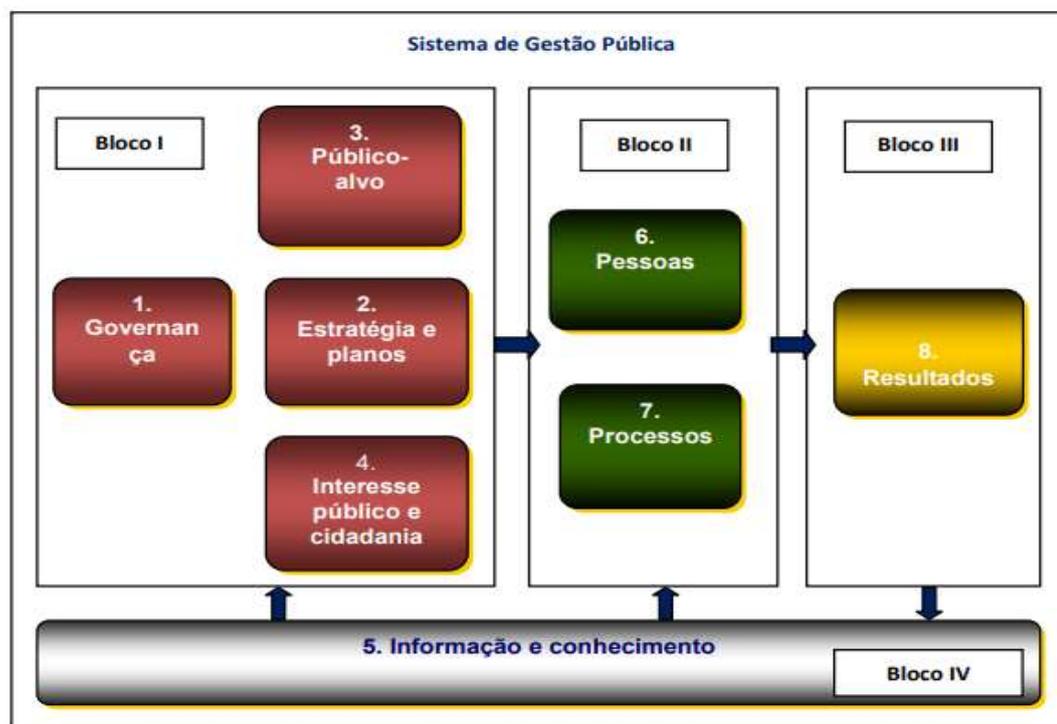
Para Filardi *et al* (2016), o GESPÚBLICA preconiza os princípios de modelo de gestão pública da qualidade baseado na satisfação do servidor público, firmando-se em 4 pilares:

- (i) o servidor público é a mola propulsora para geração da qualidade;

- (ii) a motivação deve ser o elemento básico para o envolvimento e comprometimento do funcionário;
- (iii) a propriedade que caracteriza a qualidade no serviço público é a transitividade, isto é, o funcionário repassa para a sociedade os benefícios de sua satisfação com o trabalho e com base em suas relações com o empregador, nesse caso, o Estado; e,
- (iv) o programa deve envolver objetivos de curto, médio e longo prazos.

Fowler, Mello e Costa Neto (2011) afirmam que MEGP é constituído por sete elementos integrados que direcionam a adoção de práticas de excelência e gestão, divididos em quatro blocos de interligação, conforme a figura a seguir:

Figura 1 – Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: Brasil (2014)

No primeiro bloco estão os elementos de planejamento que demonstram a importância de uma liderança comprometida (1), atenta às necessidades dos cidadãos (3) e comprometidas com o planejamento estratégico (2) a fim de atender a seus objetivos (4). O segundo bloco composto pelos elementos de execução, referente as pessoas (6) envolvidas diretamente com os processos (7) para alcançarem o objetivo da organização. O terceiro bloco ligado ao elemento de controle (8) tem o objetivo de “acompanhar a satisfação dos usuários, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de fornecedores e das parcerias institucionais, o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais”. E por fim, o quarto bloco formado pelo elemento de inteligência da

organização (5) busca avaliar constantemente o processo com base em dados internos e externos, tendo em vista a melhoria da gestão e do desempenho do programa (FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011, p. 840).

3.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Para avaliar a percepção da qualidade dos serviços oferecidos pela SEFAZ-ES diretamente ao público por intermédio de suas AREs, foi necessária a elaboração de um instrumento de coleta de dados. Para definirmos o modelo que utilizaríamos como nosso instrumento de coleta de dados, analisamos os modelos de avaliação consagrados na literatura: 5 *GAPS*, *SERVQUAL* e *SERVPERF*. O quadro a seguir demonstra sinteticamente as características básicas dos modelos analisados.

Quadro 2 - Modelos de Mensuração da Qualidade dos Serviços

Modelo	Características
5 <i>GAPS</i> (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985).	Permite identificar as lacunas de qualidade de serviço entre um número de variáveis que afetam a qualidade da oferta. Considera dez dimensões: confiabilidade, segurança, agilidade, acesso, comunicação, tangibilidade, cortesia, credibilidade, competência, conhecimento/saber.
<i>SERVQUAL</i> (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988)	Reduz para 5 as 10 dimensões do modelo dos 5 <i>GAPS</i> para 5 dimensões: tangibilidade, confiabilidade, receptividade (capacidade de resposta), segurança (garantia) e empatia. Mede a qualidade do serviço pela diferença (<i>gap</i>) entre as expectativas em relação a um serviço específico e o desempenho real do serviço.
<i>SERVPERF</i> (Cronin e Taylor, 1992)	Utiliza as dimensões e itens do <i>Servqual</i> , a qualidade dos serviços é melhor mensurada considerando só as medidas da percepção dos consumidores acerca do desempenho do serviço.

Fonte: DESHMUKH S. L., (2004) *apud* ROCHA, 2016 (adaptado pelo autor).

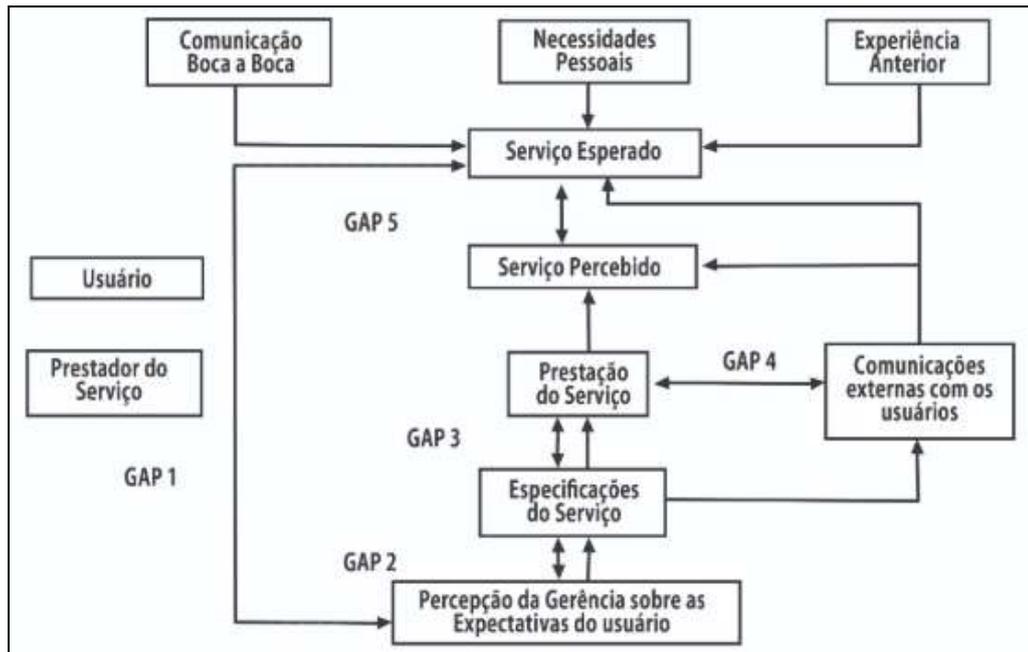
A respeito do processo de avaliação de serviços prestados, Metaxas, Makaratzi e Terzidis (2017) afirmam que:

(...) a satisfação do cidadão representa uma abordagem moderna para a qualidade do serviço nas comunidades locais e serve para o desenvolvimento de uma gestão e cultura verdadeiramente centradas no cidadão. Medir a satisfação do cidadão oferece um *feedback* imediato, significativo e objetivo sobre as preferências e expectativas dos cidadãos (METAXAS; MAKARATZI; TERZIDIS, 2017, p.77).

O modelo de avaliação da qualidade dos serviços prestados “5 *GAPS*” (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1985) baseia-se em avaliar a discrepância entre as expectativas e as percepções dos usuários em relação ao serviço prestado considerando dez dimensões a serem avaliadas. Os *gaps* podem ser definidos como

as lacunas entre a expectativa e a percepção sobre o serviço prestado e são num total de cinco, neste modelo. (GUIMARÃES, 2019). A figura a seguir demonstra os *gaps* que podem existir conforme o modelo conceitual de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Figura 2 – Modelo Conceitual de Gaps de Qualidade de Serviços



FONTE: Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), adaptado pelo autor.

Rocha (2016) traz uma definição sintética, clara e objetiva sobre os 5 *gaps* do modelo de avaliação da qualidade dos serviços prestados de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985):

- **GAP 1:** lacuna entre a expectativa do cliente e a percepção da gerência sobre elas;
- **GAP 2:** lacuna entre as percepções da gerência e os padrões de qualidade;
- **GAP 3:** lacuna entre os padrões de qualidade e os serviços prestados efetivamente;
- **GAP 4:** lacuna entre promessas anunciadas e o que é oferecido;
- **GAP 5:** Resulta das outras quatro lacunas e é a diferença entre a expectativa dos consumidores e a percepção da qualidade dos serviços oferecidos.

O método SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML ; BERRY, 1988) trata-se de um aprimoramento criado a partir do modelo 5 *Gaps* (1985) que busca mensurar a qualidade dos serviços a partir da diferença entre a expectativa e a percepção dos usuários dos serviços prestados. A diferença básica entre os dois modelos de avaliação da qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988;1988) reside na quantidade de dimensões avaliadas. Enquanto o modelo 5 *Gaps* avalia a qualidade sob a perspectiva de dez dimensões, o modelo SERVQUAL realiza a avaliação sob a perspectiva de cinco dimensões (ROCHA, 2016).

A figura a seguir demonstra a correlação existente entre as dimensões do modelo 5 *Gaps* e o modelo SERVQUAL:

Figura 3 - Correspondência entre as dimensões do modelo SERVQUAL e as dez dimensões originais para a avaliação de qualidade em serviços do modelo 5 *GAPS*

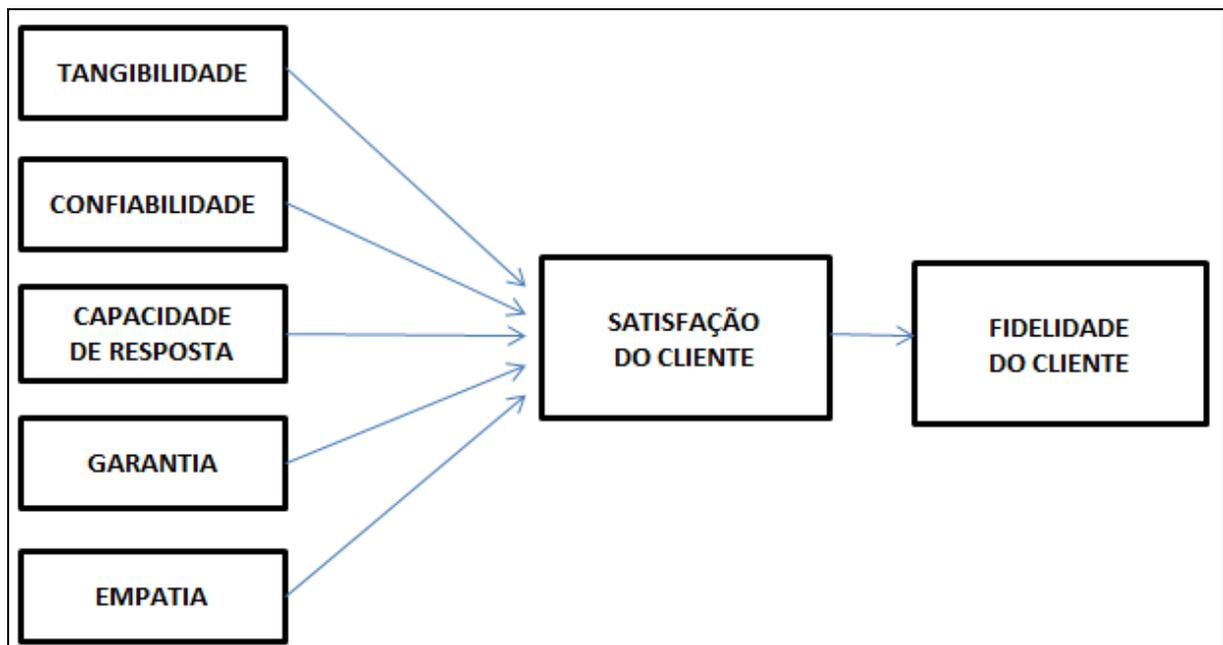
Dez dimensões originais para a avaliação de qualidade em serviços	Elementos tangíveis	Confiabilidade	Responsividade	Segurança	Empatia
Elementos tangíveis					
Confiabilidade					
Responsividade					
Competência Cortesia Credibilidade Garantia					
Acessibilidade Comunicação Entendimento do cliente					

Fonte: Parasuraman, Zeithaml, e Berry (*apud* GUIMARÃES, 2019).

Em busca da validação do método SERVQUAL, Cronin e Taylor (1992) discordando da metodologia utilizada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), no que tange o paradigma da desconfirmação, desenvolvem o método de avaliação da qualidade dos serviços SERVPERF. O SERVPERF demonstra-se uma derivação do método SERVQUAL sem a utilização do paradigma da desconfirmação. Dessa forma reduzem a metade o número de itens a ser medido, o que, em sua opinião, facilita o processo de coleta de dados (SILVA, 2011).

O SERVPERF trabalha com a definição de qualidade relativa à entrega do serviço capaz de atender às expectativas e requisitos de satisfação dos clientes verificando a percepção da maioria com relação ao nível de superioridade ou inferioridade comparativa de um serviço e é bem demonstrado na figura 4, a seguir (LEONG *et al.*, 2015). Ou seja, é puramente uma abordagem baseada no desempenho para medir a qualidade do serviço (RODRIGUES, L.L.R.; VARAMBALLY, K.V.M. 2011).

Figura 4 – Modelo de Avaliação SERVPERF



FONTE: LEONG *et al.*, (2015)

Enquanto o SERVQUAL define a qualidade dos serviços a partir da discrepância entre as expectativas do usuário do serviço e a percepção dos mesmos sobre o serviço prestado. Ambos os modelos se baseiam na avaliação da qualidade do serviço sobre o prisma de cinco dimensões: Tangibilidade; Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia (LEONG *et al.*, 2015).

Existem evidências de estudos realizados para comparar os dois instrumentos [SERVQUAL e SERVPERF] e discutir sobre qual das duas medidas avalia a qualidade do serviço no verdadeiro sentido ou qual instrumento deve ser aplicado em um determinado contexto. Embora esse problema ainda não tenha sido resolvido, existem alguns estudos que tentam responder à pergunta com referência a setores específicos. (RODRIGUES, L.L.R.; VARAMBALLY, K.V.M.2011).

Dentre os modelos analisados, levamos em consideração questões importantes para o contexto desta pesquisa, como:

- O modelo de avaliação SERVQUAL, assim como os 5 *Gaps*, foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry, sendo que ele foi fruto de um aprimoramento necessário ao refinamento do processo, tornando o trabalho de pesquisa mais enxuto e abordando de forma mais incisiva as dimensões, que na opinião dos autores, eram realmente necessárias ao processo de avaliação;
- O modelo SERVPERF (CRONIN E TAYLOR, 1992), derivou do SERVQUAL, retirando-lhe o paradigma da desconfirmação, mas mantendo na íntegra as cinco dimensões consagradas pelo modelo SERVQUAL, o que, a nosso ver, reforça a validade do processo criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); e,
- Para o caso específico de nosso estudo, o paradigma da desconfirmação é elemento importantíssimo para identificarmos qual a expectativa e ao mesmo tempo a percepção dos usuários sobre os serviços prestados pelas AREs da SEFAZ-ES, pois dessa forma, além de avaliar o serviço, é possível identificar qual a intervenção necessária a ser feita para sanar as falhas que porventura existam neste atendimento objetivando atender às expectativas dos usuários.

Além dos itens acima, mais intrínsecos as especificidades de nossa pesquisa, corroborou para essa escolha o fato do modelo de avaliação SERVQUAL ainda ser o método de avaliação da qualidade mais referenciado na literatura. Confirmam esse fato, as afirmações a seguir:

Embora SERVQUAL e SERVPERF sejam as escalas de medida de qualidade de serviço mais comumente usadas [Gilmore & McMullan, 2009], entre essas duas a medida mais usada é SERVQUAL [Duff & Hair, 2008; Ladhari, 2009] (RODRIGUES,L.L.R.; VARAMBALLY,K.V.M. 2011).

Diante das questões expostas, optamos para esta pesquisa pelo modelo de avaliação da qualidade SERVQUAL, uma consagrada escala para aferição da qualidade em serviços desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Sobre o método adotado, Behdioğlu, Acar e Burham (2019) dizem que:

(...) o método SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zethaml e Berry (1988) pode ser apontada como uma das ferramentas mais usadas para obter percepções e expectativas dos clientes por meio de questionários, a fim de medir a qualidade do serviço. Com as três principais características dos serviços como intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade, o questionário SERVQUAL inclui 22 itens nas cinco dimensões abaixo mencionadas, definidas por Parasuraman,Zeithaml e Berry(1988):

- Tangíveis: Aparência de instalações físicas, pessoal e materiais.

- Confiabilidade: Confiabilidade e precisão dos serviços prestados.
- Capacidade de resposta: vontade de resolver os problemas dos clientes e ajudar rapidamente.
- Garantia: a capacidade da equipe de criar confiança com conhecimento e cortesia.
- Empatia: Simplesmente significa um atendimento sincero e atenção individual aos clientes que a organização oferece.

Carpinetti (2011) *apud* Duarte *et al.* (2016) afirmam que:

As expectativas personalizadas são outras normas para avaliação da qualidade do serviço. Berry e Parasuraman (1992), com base no resultado de pesquisas em diversos setores, afirmam que os clientes avaliam a qualidade comparando o que desejam ou esperam com o que experimentam. Qualidade percebida é a relação entre a expectativa e a percepção de um cliente. Assim, pode-se dizer que a satisfação existirá quando a percepção for maior que a expectativa, sendo a insatisfação o resultado oposto (DUARTE. *et al.* 2016, p. 242).

As características do método de avaliação SERVQUAL são as que melhor se subsomem as necessidades de nossa pesquisa. Conseqüentemente nossa opção se dá por este motivo.

3.3 GOVERNO ELETRÔNICO

Desde a virada do século, com a difusão em escala mundial da internet e evolução das tecnologias de informação e comunicação (TICs) a forma de interação entre as pessoas e instituições vem se modificando e afeta também, de forma contundente, a administração pública. Com o sucesso incontestável das TICs no setor privado, evento denominado mundialmente como *e-Business*, a administração pública, em escala mundial, começa a buscar alternativas para oferecer aos cidadãos serviços mais ágeis e eficientes em plataformas digitais através do Governo Eletrônico [*e-Government*] (WEERAKKODY *et al.*, 2014).

Segundo a Enciclopédia Britânica, o Governo Eletrônico (e-Gov) pode se apresentar sob três diferentes aspectos de interação com a sociedade. As interações tecnológicas podem manifestar-se para troca de informações internas entre setores do governo ou ainda entre entes governamentais diferentes. Essas interações governo a governo buscam através do uso de tecnologia aumentar a eficiência interna e diminuir as burocracias administrativas. O segundo nível de interação é entre o governo e as empresas que buscam através da troca de informações reduzir o custo das obrigações acessórias para as empresas e o Estado. E o último nível de

interação seria entre o governo e o cidadão que envolve a prestação de serviços públicos em plataformas digitais visando maior agilidade e praticidade na prestação de serviços ao cidadão (CHADWICK, 2006).

No Brasil, o Governo Eletrônico começa a ser implantado no ano 2000, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, a partir da edição do documento 'Sociedade da Informação no Brasil – Livro Verde' que buscava consolidar as possíveis aplicações das Tecnologias da informação e comunicação (TICs) no setor público. A materialização do e-Gov como instrumento que possibilita a interação entre órgãos governamentais e a sociedade civil ocorre através de projetos do Programa de Governo Eletrônico Brasileiro com destaque para o Projeto Padrões Brasil e-Gov. E a partir de então, vários projetos foram sendo acoplados ao programa para desenvolvimento das TICs como ferramenta de ação para a implantação do e-Gov (RAMPELOTTO; LOBLER; VISENTINI, 2015). E Takahashi (2000) destaca que:

O objetivo do Programa Sociedade da Informação é integrar, coordenar e fomentar ações para a utilização de tecnologias de informação e comunicação, de forma a contribuir para a inclusão social de todos os brasileiros na nova sociedade e, ao mesmo tempo, contribuir para que a economia do País tenha condições de competir no mercado global. A execução do Programa pressupõe o compartilhamento de responsabilidades entre os três setores: governo, iniciativa privada e sociedade civil (TAKAHASHI, 2000.p.2).

Na área tributária, o fato mais relevante em relação à implantação do Governo Eletrônico foi a criação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), instituído por meio do Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, incluído no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). O referido decreto em seu artigo 2º o define como o:

[...] instrumento que unifica as atividades de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos que integram a escrituração contábil e fiscal dos empresários e das pessoas jurídicas, inclusive imunes ou isentas, mediante fluxo único, computadorizado, de informações (BRASIL, 2007, p.1).

Demonstrando-se uma excelente ferramenta na informatização entre Estado e Contribuinte, o objetivo do SPED, segundo Lizote e Mariot (2012) é incentivar a interligação entre fiscos, mediante a unificação e compartilhamento das informações contábeis e fiscais.

No site da Receita Federal, o Sistema Público de Escrituração Digital apresenta como seus objetivos os seguintes pontos:

- Promover a integração dos fiscos, mediante a padronização e compartilhamento das informações contábeis e fiscais, respeitadas as restrições legais.
- Racionalizar e uniformizar as obrigações acessórias para os contribuintes, com o estabelecimento de transmissão única de distintas obrigações acessórias de diferentes órgãos fiscalizadores.
- Tornar mais célere a identificação de ilícitos tributários, com a melhoria do controle dos processos, a rapidez no acesso às informações e a fiscalização mais efetiva das operações com o cruzamento de dados e auditoria eletrônica (BRASIL, 2019a).

Segundo Sasso e Rosa (2011):

[..] o advento do SPED - Sistema Público de Escrituração Digital, uma iniciativa do Poder Público em parceria com a sociedade civil e autarquias, nos remete a um novo cenário: A informação em tempo real, onde o contador possui um papel fundamental tanto como intermediário entre o fisco e o contribuinte quanto na contínua geração de informações para a empresa.(SASSO; ROSA, 2011, p. 1).

A Nota Fiscal Eletrônica – NF-e foi o primeiro sub-projeto do SPED a ser implantado e foi de extrema significância para o Governo Eletrônico. Ela consiste num programa de âmbito nacional elaborado com a participação da administração tributária federal e de todas as administrações tributárias estaduais do país que institui um documento fiscal eletrônico unificado para todo país em substituição ao documento de papel.

O Projeto NF-e tem como objetivo a implantação de um modelo nacional de documento fiscal eletrônico que venha substituir a sistemática atual de emissão do documento fiscal em papel, com validade jurídica garantida pela assinatura digital do remetente, simplificando as obrigações acessórias dos contribuintes e permitindo, ao mesmo tempo, o acompanhamento em tempo real das operações comerciais pelo Fisco (BRASIL, 2019b, p.1).

A Escrituração Fiscal Digital (EFD) subprojeto do SPED, também denominada SPED Fiscal foi instituída pelo Convênio ICMS nº 143, de 15 de dezembro de 2006. Seu objetivo como descreve a citada norma, em sua cláusula sétima, é a substituição da escrituração e impressão dos livros de Registro de Entradas, Registro de Saídas, Registro de Inventário, Registro de Apuração do IPI; Registro de Apuração do ICMS. (BRASIL, 2006).

No Estado do Espírito Santo o dispositivo legal que cria a obrigatoriedade do SPED Fiscal é o artigo 758-A do RICMS-ES aprovado pelo Decreto nº 1.090-R, de 25 de outubro de 2002 e seu §2º descreve os livros que deverão ser escriturados atualmente:

§ 2.º O contribuinte deverá utilizar a EFD para efetuar a escrituração do:

- I - livro Registro de Entradas de Mercadorias;
- II - livro Registro de Saídas de Mercadorias;
- III - livro Registro de Inventário;
- IV - livro Registro de Apuração do IPI; e
- V - livro Registro de Apuração do ICMS.
- VI - CIAP.
- VII - livro Registro de Controle da Produção e do Estoque (ESPÍRITO SANTO, 2002, p. 7).

Segundo Mahle (*apud* PETRI, 2013, p. 53) “a maneira de se fazer o lançamento contábil fiscal não foi alterada, apenas a forma de declará-lo e arquivá-lo”. Ou seja, a essência da escrituração fiscal é a mesma, mas se altera a forma de apresentação. Na Escrituração Fiscal Digital o contribuinte gera o arquivo em conformidade com as especificações do leiaute definido no Ato COTEPE/ICMS nº 9, de 18 de abril de 2008, contendo a totalidade das informações econômico-fiscais e contábeis do período e o submete à validação de consistência de leiaute no *software* Programa de Validação e Assinatura da EFD (PVA-EFD). Após validação e assinatura digital realiza o envio via internet.

O Estado do Espírito Santo, assim como os demais, aderiu integralmente o Sistema Público de Escrituração Digital e todos os seus módulos aplicáveis à tributação estadual. Além do SPED, que foi a grande mola propulsora do Governo Eletrônico nos Estados, o Espírito Santo também desenvolveu sistemas internos de interação com o contribuinte que foram relevantes. Dentre eles destacamos a Agência Virtual; Cooperação Fiscal; Fale Conosco e Orientação Tributária.

3.4 TRABALHOS ANTERIORES CORRELATOS

Existem centenas de trabalhos anteriores relevantes na área. Fizemos uma seleção de dez trabalhos importantes que envolveram o tema qualidade no serviço público e que utilizaram o método SERVQUAL para efetuar sua pesquisa.

Cada trabalho possui sua peculiaridade, mas todos em sua essência utilizaram o método SERVQUAL isolada ou conjuntamente para realizar a avaliação de algum tipo de serviço público.

Buscamos destacar nesses trabalhos, seu objetivo principal e os principais resultados alcançados.

Quadro 3 – Trabalhos Anteriores Correlatos

AUTORES	TÍTULO / ASPÉCTOS PRINCIPAIS
Santos e Cândido (2016)	<p>Avaliação da qualidade dos serviços bancários online: Proposta de integração dos modelos SERVQUAL, Kano e QFD</p> <p>O trabalho centrou-se na construção de um modelo teórico integrado para avaliação e melhoria da qualidade dos serviços de internet banking. Normalmente se escolhe um único modelo para realização de avaliações de qualidade, porém, a pesquisa inova ao construir um modelo híbrido que utiliza de forma integrada os modelos de avaliação de qualidade de Servqual, Kano e Quality Function Deployment (QFD). Para os autores, diante da acirrada concorrência na área bancária, é necessário um modelo que seja estruturado mais robusto, constituído por quatro etapas, que contribuirá para um melhor entendimento da “voz do cliente”, considerando que os modelos se complementam, minimizando assim as desvantagens de cada um e contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços de Instituições Bancárias.</p>
Guimarães (2019)	<p>Avaliação da Qualidade dos Serviços da Biblioteca Setorial Sul da Universidade Federal do Espírito Santo</p> <p>O objetivo desta pesquisa foi avaliar a qualidade dos serviços prestados pela Biblioteca Setorial Sul/UFES. Para realização da mesma utilizou-se o modelo Servqual para mensurar a qualidade em duas pesquisas: online e presencial. Destacaram-se positivamente em ambas as pesquisas a boa aparência dos servidores da biblioteca, a sensibilidade dos servidores para com as necessidades dos usuários e a atenção individualizada dispensada pelos servidores aos usuários. Constatou-se também a necessidade de maior atenção aos itens qualificação dos servidores, aparência das instalações físicas da bibliotecas, agilidade no atendimento, compreensão plena das necessidades dos usuários, dentre outras, que apresentaram os menores gaps da avaliação.</p>
Silva (2019)	<p>Proposta de um Modelo de Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços de Bibliotecas Universitárias</p> <p>Esta pesquisa teve como objetivo principal avaliar os serviços ofertados em bibliotecas universitárias por meio de um modelo para a avaliação da qualidade percebida, sob a perspectiva de alunos e de bibliotecários da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), localizada em Porto Alegre - RS. A metodologia utilizada foi estruturada em quatro etapas: a) levantamento de dimensões e atributos de qualidade percebida em serviços de bibliotecas universitárias, por meio de uma revisão sistemática da literatura; b) proposição do modelo de avaliação da percepção de qualidade; c) aplicação do modelo de avaliação em um estudo de caso; d) análises de resultados. A principal contribuição desta investigação consiste no desenvolvimento e na aplicação de um modelo customizado (AvaLib) voltado a bibliotecas de universidades brasileiras, com base nos modelos/escalas de avaliação consagrados SERVQUAL, SERVPERF e LIBQUAL.</p>

<p>Monteiro, Amorim, Nogueira, Rodrigues e André. (2018)</p>	<p>Avaliação do Serviço de Coleta para Exame Colpocitológico pela Escala SERVQUAL.</p> <p>O objetivo da pesquisa foi analisar a percepção de mulheres sobre a qualidade do serviço de coleta de material para exame de colpocitologia oncológica nas unidades de atenção primária à saúde do município de Belém - PA. Para coleta dos dados utilizou-se o modelo de avaliação SERVQUAL. Como resultado verificou-se que a dimensão credibilidade, correspondente ao conhecimento e cortesia dos funcionários, apresentou maior grau de importância para as usuárias, e a empatia, que corresponde à preocupação demonstrada pelos funcionários com as necessidades das mulheres, exibiu menor grau. Concluiu-se que todos os gaps apresentaram relação negativa entre o esperado e o percebido expressando a insatisfação em relação ao serviço prestado.</p>
<p>Rêgo, Correia, Kato e Maffezzoli. (2015)</p>	<p>Análise fatorial confirmatória da escala SERVQUAL. Um estudo com os usuários dos serviços de habilitação e veículos do Detran/RN.</p> <p>O objetivo deste trabalho é realizar uma investigação sobre a validade e compatibilidade da escala SERVQUAL aplicada a serviços públicos, considerando as expectativas e percepções dos usuários destes serviços. A metodologia utilizada, foi a aplicação de pesquisa aos usuários do Detran-RN, utilizando a escala SERVQUAL e, posteriormente, a utilização da análise fatorial confirmatória para validação da compatibilidade dessa escala com o tipo de serviço avaliado. Como resultado, foi verificado que a escala SERVQUAL mostrou-se eficiente e capaz de refletir satisfatoriamente a avaliação das dimensões garantia, empatia, confiabilidade, presteza e tangibilidade dos serviços públicos. Mais especificamente, sobre a pesquisa de satisfação dos usuários do Detran-ES os resultados apontam que a qualidade percebida dos serviços de habilitação e veículos é baixa e não atende totalmente aos seus anseios de seus usuários.</p>
<p>Silveira e Miguel (2018)</p>	<p>Avaliar e (Re)Pensar Espaços e Socioambientalismo Museológico: Olhares Sobre o Museu de História Natural do Sul do Estado do Espírito Santo</p> <p>O objetivo do estudo foi realizar uma avaliação da qualidade dos serviços prestados, pelo Museu de História Natural do Sul do Espírito Santo (Muses), com relação a expectativa e a percepção de seus usuários. A metodologia se baseia numa investigação de cunho descritivo, com base em um corte transversal quantitativo utilizando-se da abordagem teórico-metodológica Servqual (1985) buscando examinar a Matriz Importância e Desempenho em relação às cinco dimensões da qualidade: Confiabilidade, Empatia, Garantia, Receptividade e Tangibilidade. Os resultados apontam que a comunidade usuária do Muses atribui maior importância à dimensão Receptividade no que se refere à prestação do serviço museológico. E as conclusões do estudo sinalizam a existência de uma relação entre qualidade percebida e satisfação.</p>

<p>Rhee e Rha. (2009)</p>	<p>Qualidade do serviço público e satisfação do cliente: explorando os atributos da qualidade do serviço no setor público.</p> <p>A pesquisa objetiva medir a qualidade do serviço público e a satisfação do usuário deste serviço. O método utilizado para execução da pesquisa foi o SERVQUAL. Além da pesquisa, os autores desenvolveram um modelo alternativo para medir a qualidade do serviço público, buscando avaliar o serviço a partir de quatro qualidades principais: qualidade do processo, qualidade do resultado, qualidade do projeto e qualidade do relacionamento. Os resultados da pesquisa sugerem que os atributos críticos da qualidade do serviço público para a satisfação do cliente diferem de acordo com os tipos de clientes no setor público. Os clientes finais (beneficiários) dão prioridade às qualidades do processo e do resultado, enquanto os clientes intermediários (assistência social) têm grande consideração pelas qualidades do projeto e do relacionamento.</p>
<p>Ocampo, Alinsub, Casul, Enquig, Luar, Panuncillon, Bongo e Ocampo. (2019)</p>	<p>Avaliação da qualidade do serviço público com SERVQUAL e AHP-TOPSIS: um caso de agências governamentais das Filipinas</p> <p>Este artigo tem como objetivo avaliar a qualidade do serviço entre agências governamentais relacionadas ao emprego. Para alcançar seu objetivo propõe um modelo SERVQUAL integrado ao modelo AHP-TOPSIS e realiza a pesquisa em cinco agências governamentais de emprego das Filipinas. Verificou-se na pesquisa que a dimensão da capacidade de resposta é a que necessita de maior atenção em sua melhoria em termos de execução de um serviço de qualidade e que a dimensão prontidão foi considerada a subdimensão mais importante. Além disso, a abordagem proposta pode permitir que os administradores governamentais conduzam seus esforços e recursos na melhoria da qualidade do serviço para dimensões e subdimensões críticas.</p>
<p>Cavallari e Machado (2016)</p>	<p>Melhoria no serviço prestado por uma organização pública</p> <p>O objetivo da pesquisa é analisar de que maneira é possível relacionar processos internos com o serviço ofertado, de forma a auxiliar na melhoria da qualidade percebida pelo seu cliente final. Para realização do trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória com a utilização de um survey para aplicação da ferramenta de análise SERVQUAL, acompanhada de uma análise de causa e efeito em uma organização pública do Estado de São Paulo. Os resultados demonstraram que é possível relacionar o serviço ofertado com os diferentes processos internos, o que facilita a identificação de oportunidades de melhorias para o serviço prestado ao cidadão.</p>

Santana, Moura, Costa e Vasconcelos (2018)	Análise do Desempenho das Companhias Aéreas Brasileiras Através da Escala SERVQUAL
	<p>Tendo em vista o crescimento anual do setor aéreo maior que o Produto Interno Bruto (PIB) por vários anos seguidos, o estímulo a concorrência e a melhoria na qualidade dos serviços das empresas aéreas, é necessário que as companhias conheçam melhor seus clientes e conquistem relacionamentos de longo prazo. Partindo dessa premissa a pesquisa utilizou-se do instrumento SERVQUAL para avaliar os atuais serviços fornecidos pelas empresas brasileiras de aviação civil em voos domésticos. Ao analisar o gap entre a expectativa e o desempenho dos serviços, verificou-se que todos os quesitos foram negativos. Observou-se por esta análise dos gaps e percepções que os itens com melhor desempenho foram aqueles que tratam sobre a comunicação clara entre os funcionários e os clientes. Constatou-se que o modelo SERVQUAL pode ser utilizado de forma complementar aos dados da Agência Nacional de Aviação Civil e da Secretaria de Aviação Civil para a avaliação da qualidade dos serviços aéreos nacionais. A ferramenta se mostrou eficiente em mensurar a qualidade dos serviços aéreos.</p>

Fonte: elaboração do autor, dados da pesquisa (2019).

Os trabalhos anteriores muito contribuíram para realização de nossa pesquisa. A pesquisa científica se constrói através da sobreposição de aprendizados. As experiências realizadas e os resultados alcançados em trabalhos anteriores colaboram tanto no sentido de dar uma direção ao novo trabalho quanto nos auxiliam na construção de conceitos necessários a ele. E essa foi a nossa interação com os trabalhos que nos antecederam.

4 METODOS E PROCEDIMENTOS

Esta pesquisa se caracteriza metodologicamente como descritiva e tem uma abordagem quantitativa, buscando analisar e atribuir significado aos dados estudados por meio de estabelecimento de correlação entre as variáveis pesquisadas. Descritivo, pois como afirma Oliveira (2002) permite o acréscimo de um nível de diagnóstico em que se consente adaptar-se as diversas formas e fatos, sua classificação e categorização. E quantitativo, pois conforme Diehl (2004), foca no uso da quantificação em quaisquer das partes da pesquisa, coleta, tratamento e avaliação, utilizando a estatística para obter resultados mais confiáveis evitando possíveis distorções tanto na análise quanto na interpretação dos dados.

O desenvolvimento da pesquisa se dá a partir de uma revisão bibliográfica da literatura correlata e de uma pesquisa de campo, com o objetivo de avaliar as expectativas e percepções dos usuários sobre a qualidade do serviço de atendimento prestado presencialmente ao público das Agências da Receita Estadual.

A revisão bibliográfica é o processo de busca e análise da produção literária sobre determinado tema para construção de um corpo de conhecimento sobre o assunto, não se preocupando necessariamente em esgotar todo o material relevante sobre o tema, mas identificando referências importantes sobre ele em livros, artigos de periódicos, artigos de jornais, registros históricos, relatórios governamentais, teses e dissertações, dentre outros. Alves-Mazzotti (2002, p. 25) afirma que a revisão bibliográfica possui dois propósitos: “a construção de uma contextualização para o problema e a análise das possibilidades presentes na literatura consultada para a concepção do referencial teórico da pesquisa”.

A pesquisa de campo, conforme Ruiz (2006), versa na observação dos acontecimentos tal como acontecem abertamente, na coleta de informações e no apontamento de variáveis presumidamente ressaltadas para outros diagnósticos.

4.1 ELABORAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE - SERVQUAL

Após a definição do modelo de avaliação SERVQUAL, deu-se início a elaboração do instrumento de coleta de dados que se constitui em um questionário com dois blocos de 22 questões divididas em cinco dimensões: Tangibilidade; Confiabilidade; Garantia; Capacidade de Resposta; e, Empatia. O primeiro bloco buscando identificar as expectativas e necessidades do cliente e o segundo bloco buscando identificar a percepção dele sobre a prestação do serviço. O modelo do questionário utilizado encontra-se no apêndice 1 – questionário de avaliação.

Foram identificadas as características de cada dimensão e confrontadas com a realidade do serviço que desejamos avaliar. A partir daí construímos o questionário composto por quatro questões da dimensão Tangibilidade, cinco da dimensão Confiabilidade, três da dimensão Garantia, cinco da dimensão Capacidade de Resposta e cinco da dimensão Empatia.

Utilizamos para quantificar a expectativa e a satisfação do usuário a Escala Psicométrica de Likert que atribui um valor de 1 a 5. Em cada questão, o respondente deverá marcar o nível de importância que atribui a ela, numa escala de 1 a 5, onde, no bloco 1, a atribuição de 1 seria o nível mínimo de importância dado aquele quesito e de 5 seria o nível máximo, enquanto, no bloco 2, a atribuição de 1 seria o nível mínimo de satisfação do cliente com aquele quesito após a prestação do serviço e de 5 seria o nível máximo. Vejamos a quantificação do usuário demonstrada em forma de importância e satisfação, conforme o quadro a seguir:

Quadro 4 – Escala Psicométrica de *Likert* Adaptada

Quantificação	1	2	3	4	5
Expectativa	Nenhuma Importância	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Totalmente Importante
Percepção	Totalmente Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito

Fonte: elaboração do autor, baseado em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

O questionário SERVQUAL tem a intenção de realizar avaliação sob dois aspectos: Num primeiro momento (bloco 1), busca avaliar as expectativas do usuário do serviço quanto ao que ele considera importante para se sentir bem atendido. E num

segundo momento (bloco 2), busca avaliar a percepção do usuário do serviço quanto a qualidade do atendimento que ele recebeu ou recebe do prestador do serviço na unidade avaliada.

A importância que o indivíduo atribui ao quesito, no bloco 1, está diretamente ligada à sua expectativa sobre aquele quesito. Quando se atribui um nível alto de importância ao quesito, significa que a expectativa ou necessidade do indivíduo sobre aquele quesito é alta. Em sentido contrário, quando o indivíduo atribui um grau de importância baixo ao quesito, significa que a necessidade ou expectativa dele sobre aquele quesito é pequena.

Porém, para que tenhamos um retorno mais claro por parte dos respondentes realizamos uma adaptação no modelo SERVQUAL tradicional, buscando deixar mais evidente a opinião dos respondentes, possibilitamos, no bloco 2, a sua interação de forma subjetiva, podendo descrever de forma sintética, os motivos que o levaram a atribuição daquele nível de satisfação.

Destacamos que antes de chegar ao modelo final de avaliação da percepção da qualidade SERVQUAL realizamos um pré-teste com duração de um dia, na Agência da Receita Estadual de Cachoeiro de Itapemirim, onde foram aplicados 15 questionários para servidores e contribuintes buscando verificar a aplicabilidade do modelo. Nosso objetivo, nesse pré-teste não foi a avaliação dos serviços propriamente, mas sim a avaliação do instrumento de pesquisa, verificando a compreensão dos respondentes sobre as questões, o tempo para resposta, dificuldades encontradas, enfim, a busca de elementos que nos auxiliassem na construção de um modelo de pesquisa que atendesse clara e objetivamente ao propósito da pesquisa.

Após o pré-teste, alguns ajustes foram realizados. Podemos destacar a redução da Escala Psicométrica de Likert adaptada que utilizamos inicialmente com escala de 1 a 7, pois verificamos que os respondentes tinham claramente a percepção de bom, médio ou ruim, facilmente identificando os extremos, péssimo ou ótimo. Porém, intercalar mais estágios a essa escala causava incertezas. Assim, optamos pela escala convencional de 1 a 5. Também foram feitas a reescrita de algumas questões para melhor compreensão do objetivo do quesito.

4.2 APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO

A coleta de dados para pesquisa foi autorizada pela SEFAZ-ES conforme autorização inclusa no anexo 3 – Termo de Autorização para Pesquisa e Coleta de Dados, e foi realizada mediante a aplicação de questionário aos usuários dos serviços nas AREs. Logo ao chegarem na ARE, para atendimento, foi distribuído o questionário de avaliação e orientado para que eles respondessem a parte de descrição de perfil e o bloco 1 do questionário de avaliação, relacionado às expectativas do contribuinte com relação ao serviço que seria prestado a ele. E após terem sido atendidos, foi solicitado que respondessem o bloco 2 do questionário, relativo à percepção deles sobre o serviço prestado.

Nesse momento, eles respondem qual a expectativa deles, como usuário de um serviço, para se sentirem bem atendidos e, por conseguinte, qual a percepção deles, como usuários dos serviços, sobre a qualidade do atendimento que eles receberam.

Faz-se necessário considerar que existem limitações no uso do questionário como instrumento de pesquisa, como, por exemplo:

- o uso de questionário como um instrumento para coleta de dados embute uma deficiência natural associada a este método de pesquisa.
- a fidedignidade das respostas depende muito do estado de espírito do respondente naquele momento;
- as diferenças entre os respondentes na interpretação e entendimento das questões;
- fatores pessoais, como disponibilidade de tempo, estado de humor, nível de cansaço;

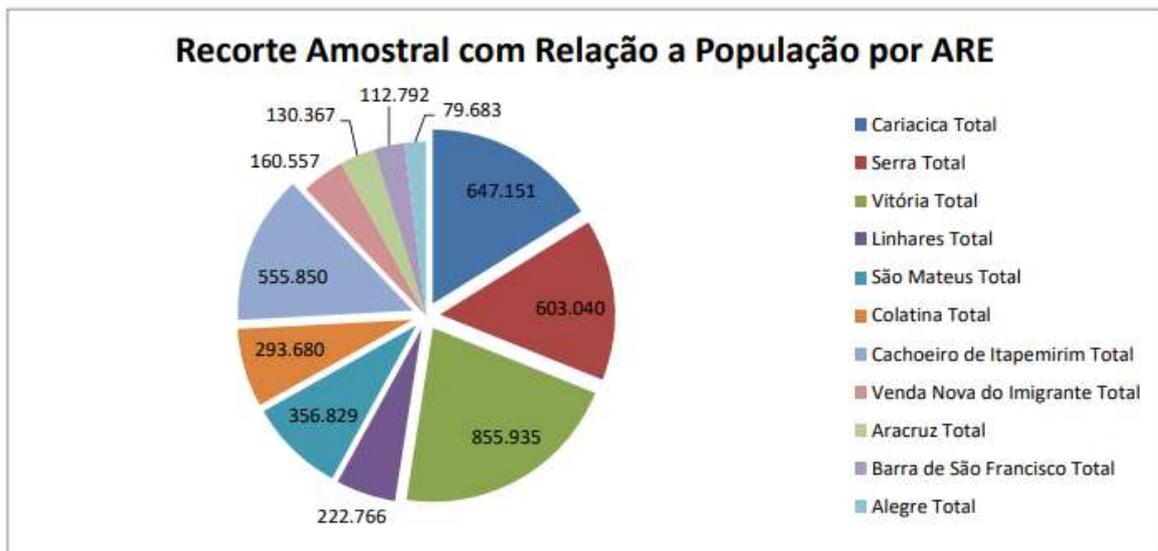
Portanto, as respostas representam percepções dos participantes que podem ser influenciadas por outras variáveis não consideradas no estudo.

Foi definido como amostra dos usuários a serem pesquisados as pessoas atendidas nas AREs de Vitória, Cariacica, Serra, Linhares, Colatina e São Mateus nos dias 13 a 31/01/2020 e na ARE Cachoeiro nos dias 13 a 24/01/2020 e 02 a 13/03/2020 (devido à enchente que ocorreu na cidade, atingindo a agência no dia 25/01/2020, interrompendo o atendimento normal por 15 dias). A estimativa da pesquisa era

totalizar a amostra mínima estimada em 0,01% da população dos municípios circunscritos as citadas AREs.

Considerando o número de agências do Estado, onze no total, essas sete agências representam mais de sessenta por cento do total de agências. Considerando o número de municípios alcançados pela pesquisa, 55 dos 79 municípios do Estado, alcançamos, possivelmente, respondentes de 70% dos municípios. Considerando a população residente nos municípios em relação à população total do Estado, a pesquisa será disponibilizada a um total de aproximadamente 88% da população do Estado.

Figura 5 – Gráfico 1: com o recorte amostral com relação à população por ARE



FONTE: elaboração própria,(2019).

Quanto à quantidade de questionários aplicados em cada ARE, considerando a meta estipulada de 0,01% da população dos municípios circunscritos a cada ARE chegamos ao número mínimo de 354 entrevistados no período. Descrevemos na tabela a seguir o quantitativo populacional de cada ARE e a quantidade de questionários a serem aplicados em cada uma.

Tabela 1 – Número de Questionários Mínimos a Serem Aplicados por ARE

ARE	População	Nº de Questionários a Serem Aplicados
Cariacica	647.151	65
Serra	603.040	60
Vitória	855.935	86
Linhares	222.766	22
São Mateus	356.829	36
Colatina	293.680	29
Cachoeiro de Itapemirim	555.850	56
TOTAIS	3.535.251	354

FONTE: Dados do IBGE (2019).

Considerando que todo o universo populacional da circunscrição das AREs pode, potencialmente utilizar os serviços das AREs, mas que apenas uma fração desta população efetivamente o utiliza e considerando ainda que a pesquisa foi oferecida a todos os usuários que compareceram as AREs durante a pesquisa e que somente parte deles aceitou participar da mesma, entendemos o quantitativo de questionários respondidos e validados como suficientes para realização da pesquisa.

4.3 COMPILAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS

O processo de compilação e tratamento dos dados foi realizado de forma quantitativa, possibilitando um enfoque descritivo para análise crítica dos dados com o apoio da estatística descritiva básica buscando sintetizar os dados de maneira direta para subsidiar elementos mais seguros para os métodos analíticos.

É possível a utilização de várias técnicas para integração de métodos qualitativos e quantitativos na análise de dados e/ou resultados de um estudo (GALVÃO, PLYUE e RICARTE, 2017). Para Paranhos *et al.* (2016, p.384) “o pressuposto central que justifica a abordagem multimétodo é o de que a interação entre eles fornece melhores possibilidades analíticas”.

O nível da qualidade dos serviços prestados é avaliado no método SERVQUAL a partir das diferenças encontradas entre as expectativas e as percepções dos usuários (SANTOS; CÂNDIDO, 2016). A pontuação no método SERVQUAL é definida pela pontuação da seção de percepções subtraída da pontuação da seção de expectativas.

$$\text{Pontuação SERVQUAL} = \text{Pontuação de Percepções} - \text{Pontuação de Expectativas}$$

Várias análises podem ser realizadas a partir dos *gaps* e das pontuações a partir do modelo SERVQUAL. As avaliações podem ser realizadas em conjunto ou isoladamente. Para avaliações mais apuradas e confiáveis o método quantitativo é imprescindível. Sendo assim o utilizaremos para nos aprofundarmos nos dados da pesquisa, produzindo resultados mais detalhados. Utilizaremos, dentro da estatística, medidas de tendência central, como média aritmética, moda e mediana e medidas de dispersão, como amplitude total, desvio médio, variância e desvio padrão.

Para aferição da confiabilidade dos dados do nosso questionário de pesquisa definimos como instrumento de aferição o Coeficiente de Alfa Cronbach que estabelecem quatro definições para confiabilidade e define os métodos necessários para sua estimação:

- Definição 1 – coeficiente de estabilidade: Confiabilidade é o grau com que o resultado de um teste permanece com diferenças inalteráveis individualmente em qualquer tratamento.
- Definição 2 – coeficiente de estabilidade e equivalência: Confiabilidade é o grau com que o resultado de um teste permanece com diferenças inalteráveis no universo e na amostra definida pelo teste.
- Definição 3 – Coeficiente de equivalência: Confiabilidade é o grau com que o resultado de um teste indica o *status* do indivíduo no universo e na amostra definida pelo teste.
- Definição 4 – Auto-correlação hipotética: Confiabilidade é o grau com que o resultado de um teste indica diferenças individuais em qualquer tratamento no presente momento.

A partir da necessidade de se chegar a um medidor eficiente da confiabilidade dos dados de questionários, vários autores realizam estudos e desenvolvem métodos para essa avaliação. Foram desenvolvidos o método do re-teste, método dos testes equivalentes, método da divisão pela metade entre outros, na busca de um medidor ideal. Segundo Hora, Monteiro e Arica (2010):

O coeficiente alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. o alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador através da seguinte equação:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{S_t^2} \right)$$

onde:

k corresponde ao número de itens do questionário;

s_i^2 corresponde a variância de cada item;

s_t^2 corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010, p.85).

Atualmente o Coeficiente Alfa de Cronbach é um método de aferição da confiabilidade de dados de questionário amplamente utilizado. Para quantificar sua utilização atual realizamos uma pesquisa no Portal de Periódicos da Capes na busca por assunto com a seguinte descrição (Alfa de Cronbach OR Cronbach's Alpha). A pesquisa nos retornou um total de 171.199 artigos. Deste total 161.254 artigos publicados em periódicos revisados por pares. Restringindo a pesquisa para os últimos 10 anos (2010 a 2020) verificamos que neste período foram publicados 121.243 artigos em periódicos revisados por pares. Ou seja, um resultado bastante relevante.

Cronbach estabelece, conforme Hora, Monteiro e Arica (2010) como pressupostos para utilização de seu coeficiente alfa os seguintes parâmetros:

- O questionário deve estar dividido e agrupado em dimensões, ou seja, questões que tratam de um mesmo aspecto: Parassuraman, Zeithaml e Berry (1988), em seu clássico e seminal modelo de avaliação de qualidade em serviços, ServQual, após uma purificação de escala, agrupa 22 itens de seu questionário em 5 dimensões (confiabilidade, presteza, garantia, empatia e tangibilidade);
- O questionário deve ser aplicado a uma amostra significativa e heterogênea: Quando se elabora um questionário para especialistas, a confiabilidade não pode ser aferida internamente, pois se subentende que avaliadores especialistas tendem a ter a mesma opinião sobre o assunto em discussão, diminuindo a variabilidade total do questionário e diminuindo assim o alfa. Neste caso, o método de confiabilidade entre avaliadores é mais recomendado do que a utilização do coeficiente alfa;
- A escala já deve estar validada. Há ainda na literatura científica uma confusão entre validade e confiabilidade. A validade está relacionada à verificação de se um instrumento realmente mede aquilo que se propõe a medir (o instrumento é válido para qual propósito?) Já confiabilidade está relacionada com a isenção de erros aleatórios, ou seja, em se repetir à verificação os resultados serão os mesmos? (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010, p. 103).

Analisando os pressupostos acima considero que o Coeficiente Alfa de Cronbach aplica-se perfeitamente a nossa pesquisa pelos fatores expostos a seguir.

A pesquisa foi realizada com a metodologia SERVQUAL (PARASSURAMAN; ZEITHAML; BERRY,1988).

O questionário foi aplicado a uma amostra significativa (360 questionários válidos) e para um público heterogêneo formado por usuários dos serviços de atendimento das AREs do Estado do ES como pode ser observado no quadro resumo a seguir que busca evidenciar o perfil dos respondentes da pesquisa.

Quadro 5 – Resumo do Perfil dos Respondentes

1. Gênero						
203	Masculino	136	Feminino	21	Não Informaram	
2. Faixa etária						
6	15 a 19	31	20 a 24	45	25 a 29	54
52	35 a 39	37	40 a 44	36	45 a 49	30
26	55 a 59	16	60 a 64	11	65 ou +	16
						Não Informaram
3. Grau de Escolaridade						
-	Sem Instrução Formal	12	Ensino Fundamental	133	Ensino Médio	137
44	Pós-Graduação	14	Mestrado	1	Doutorado	19
						Não Informaram
4. ARE						
75	Cachoeiro	22	Cariacica	14	Colatina	12
56	São Mateus	81	Serra	100	Vitória	-
						Não Informaram
5. Frequência que vem a ARE						
19	Diariamente	31	2 ou 3 vezes / semana	75	Semanalmente	13
57	Mensalmente	9	Trimestralmente	17	Semestralmente	21
86	Raramente	28	Esta é a primeira vez.	4	Não Informaram	
6. Ocupação Profissional						
18	Administrador	15	Empresário	80	Contabilista	17
20	Cartorário	9	Taxista	34	Despachante	24
103	Outro	40	Não Informaram			

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor, (2020).

A validação foi realizada perante duas óticas:

- a primeira por se tratar da utilização da escala psicométrica de *Likert*, uma escala de avaliação já validada pelo vasto na literatura científica, que demonstra tanto a sua eficácia quanto a sua aplicabilidade. A escala psicométrica de *Likert*, segundo Rodríguez *et al.* (1997), trabalha com um nível de medida ordinal que tem como finalidade principal o escalonamento assunto, apresentando distintas alternativas, desde a mais favorável até a menos favorável;
- a segunda, uma validação dos dados de cada questionário para que fosse considerado válido para os fins da pesquisa. No total foram respondidos 457 questionários. A primeira validação foi com relação a existência das respostas nos questionários. Somente eram consideradas válidas questões que tivessem resposta nos dois blocos do questionário. Àquelas que não tivessem resposta nas duas questões equivalentes eram consideradas nulas. E questionários em que todas as questões foram consideradas nulas, foi considerado nulo. Em sequência verificamos

questionários em que os valores atribuídos a todas as questões do primeiro e segundo bloco foram coincidentes. Questionários com esse perfil, geraram dúvida quanto a lisura de seu preenchimento e também foram considerados nulos. Após este processo de validação restaram para análise da pesquisa 360 questionários válidos.

Dessa forma compreendemos que a pesquisa preenche todos os pressupostos necessários para aferição da confiabilidade dos dados pelo Coeficiente Alfa de Cronbach (α).

5 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

O trabalho de análise dos dados da pesquisa de campo é feito de forma descritiva e a partir de um levantamento dos dados estatísticos básicos para verificação de tendências centrais e de dispersão. Em seguida, é feita uma análise procurando compreender motivações das opiniões e avaliações dos usuários.

Feita essa análise, são determinados os *gaps* de cada questão e das dimensões para a aplicação da metodologia SERVQUAL, identificando as possíveis lacunas nos serviços de atendimento e seus motivos, com vistas a possibilitar o planejamento de estratégias de solução para resolução dos problemas identificados. O passo inicial é estabelecer um parâmetro de confiabilidade dos dados por meio do Coeficiente Alfa de Cronbach. Após, são analisadas as medidas de tendência central, as medidas de dispersão e os *gaps* do método SERVQUAL detalhados por dimensão.

Ao iniciar os trabalhos de análise dos dados coletados na pesquisa de campo, a primeira atenção foi estabelecer um parâmetro de sua confiabilidade. Para estabelecer essa confiabilidade, foi escolhido como instrumento de aferição o Coeficiente Alfa de Cronbach. O resultado do Coeficiente Alfa de Cronbach encontrado a partir da análise dos dados de forma global foi de 0,95. Além do cálculo da confiabilidade dos dados considerando sua totalidade, foi calculado, também, o Coeficiente Alfa de Cronbach de cada dimensão avaliada, considerando as duas fases da pesquisa: avaliação das expectativas sobre o serviço e avaliação da percepção dos serviços prestados. O resultado encontrado é o demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 2 – Coeficiente Alfa de Cronbach por Fase e Dimensão

Dimensões	Expectativa	Percepção
α Tangibilidade	0,74	0,63
α Confiabilidade	0,88	0,87
α Garantia	0,82	0,80
α Capacidade de Resposta	0,86	0,85
α Empatia	0,84	0,85
α Total por Fase	0,95	0,94

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

A literatura científica pesquisada não explicita um parâmetro consensual sobre o coeficiente alfa ideal para se definir a confiabilidade de um questionário. Porém, Freitas e Rodrigues (2005), Oviedo e Campo-Arias (2005) e URDAN (2001) são uníssomos em afirmar que um alfa igual ou superior a 0,70 indica uma confiabilidade satisfatória do questionário. Freitas e Rodrigues (2005) sugerem, como parâmetro para classificação da confiabilidade dos dados de um questionário, a tabela a seguir:

Tabela 3 – Classificação da Confiabilidade a Partir do Coeficiente Alfa de Cronbach

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de α	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha \leq 0,90$

Fonte: Freitas & Rodrigues, 2005 (adaptado pelo autor).

Dessa forma, foi constatado que a confiabilidade dos dados desta pesquisa está classificada como muito alta. Sendo assim, deu-se prosseguimento à análise dos dados para verificação do resultado da avaliação dos serviços de atendimento ao público nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo.

5.1 ANÁLISE DAS MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL

A primeira análise realizada nos dados dos questionários foi o levantamento das medidas estatísticas de tendência central, com o objetivo de identificar o padrão de avaliação médio atribuído aos serviços prestados.

As medidas de tendência central buscam sintetizar, em torno de um único número, a tendência do conjunto global dos dados analisados. Essas medidas são: média aritmética, mediana e moda. Essa análise inicial foi dividida em duas etapas, em conformidade com a aplicação dos questionários e em consonância com o modelo SERVQUAL.

O questionário do modelo SERVQUAL é dividido em blocos. O primeiro busca medir a expectativa dos respondentes com relação ao serviço a ser prestado. O segundo busca medir a percepção dos respondentes com relação à prestação do serviço. Nesse sentido, foram reproduzidas as medidas estatísticas de tendência central para cada bloco de questões com vistas ao início das análises. Na tabela 4, são apresentadas as medidas de tendência central relativas às expectativas dos usuários.

Tabela 4 - Medidas de Tendência Central das Expectativas

Dimensões	Tangibilidade				Confiabilidade					Garantia			Capacidade de Resposta					Empatia				
Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Média	4,3	4,1	4,4	4,2	4,4	4,5	4,3	4,3	4,4	4,5	4,4	4,2	4,4	4,3	4,5	4,3	4,2	4,3	4,6	4,4	4,3	3,8
Mediana	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0
Moda	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor, (2020).

Analisando as medidas de tendência central relativas às expectativas dos usuários dos serviços sobre os serviços a eles prestados, a constatação é de que essas expectativas são bem elevadas. A análise da moda relativa às respostas dos usuários mostra que o grau de importância mais recorrente atribuído aos quesitos avaliados atingiu o nível máximo em todos eles.

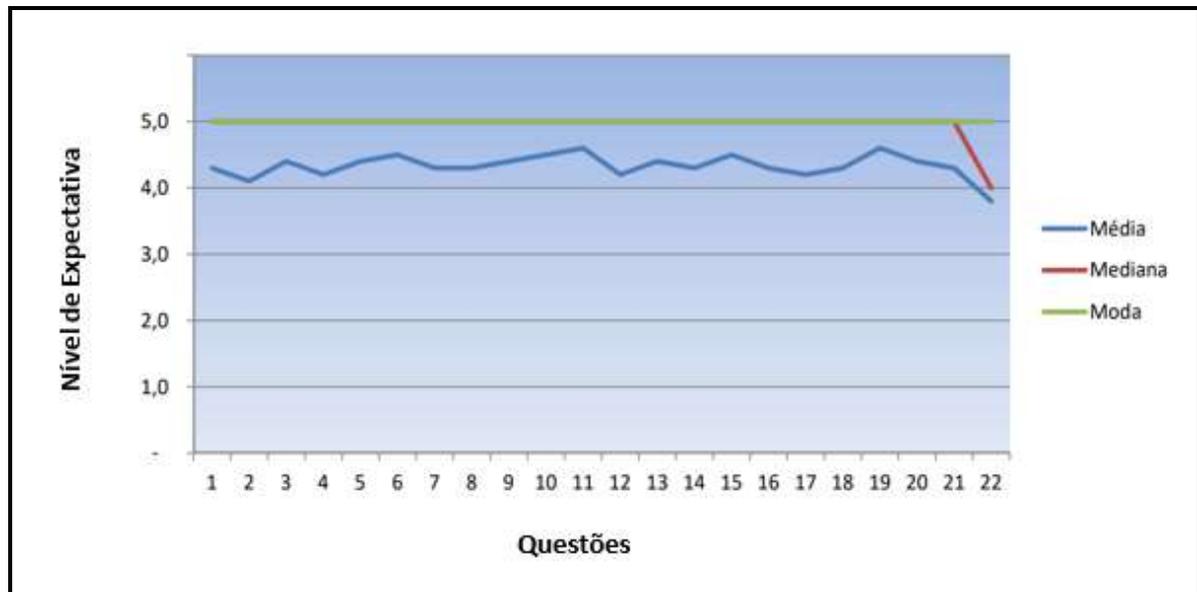
Reforçando essa constatação, a análise da mediana de cada quesito avaliado mostra que mais da metade dos respondentes atribuíram o grau de importância máximo para todos os quesitos avaliados, com exceção do quesito 22, que obteve o como mediana o valor 4,0. Mesmo assim, o grau de importância atribuído à mediana do quesito 22 é o segundo grau de importância mais alto. Dessa forma, verifica-se que mesmo não tendo sido atribuído a esse quesito o grau de importância máximo, ele atingiu um alto grau de importância.

Antes de adentrar na análise das médias aritméticas das questões avaliadas, é interessante observar o gráfico das medidas de tendência central das expectativas para melhor visualização do nível de importância atribuído pelos respondentes à qualidade do serviço que esperam receber de um órgão público. Essas expectativas são apresentadas no Gráfico 2 (figura 6).

Foi constatado que as médias aritméticas das expectativas seguiram o mesmo nível das medianas e das modas. O padrão das médias aritméticas das expectativas dos usuários ficou num patamar de exigência entre 4,0 e 5,0 pontos. A única exceção a essa regra foi a média aritmética da questão 22 que ficou em 3,8 pontos, demonstrando uma suave tendência de menor exigência com relação a esse item.

Tendo em vista que a questão 22 foi a única que apresentou uma leve dissonância na análise das medidas de tendência central relativa às expectativas dos usuários, cabe uma análise mais específica relativa a esse quesito.

Figura 6 – Gráfico 2: da medida de tendência central das expectativas dos usuários.



Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

Na questão 22, o contribuinte atribui o nível de importância que ele dá à substituição do atendimento pessoal pelo atendimento eletrônico (telefone, *e-mail*, internet) nos órgãos públicos. Partindo da premissa que os respondentes dos questionários são contribuintes que preferiram utilizar diretamente o serviço de atendimento pessoal na ARE, é compreensível que ele atribua um grau de importância menor à substituição do atendimento pessoal pelo atendimento eletrônico. Isso, porém, não retrata que essa seja a tendência majoritária da totalidade dos contribuintes e sim, daqueles que utilizaram o serviço das AREs nesse período. Mesmo assim, nota-se que o nível de importância atribuído a esse quesito, mesmo sendo inferior aos demais, ainda se encontra num patamar alto. Na tabela a seguir é possível observar as medidas de tendência central sobre as percepções dos usuários dos serviços de atendimento.

Tabela 5 - Medidas de Tendência Central das Percepções

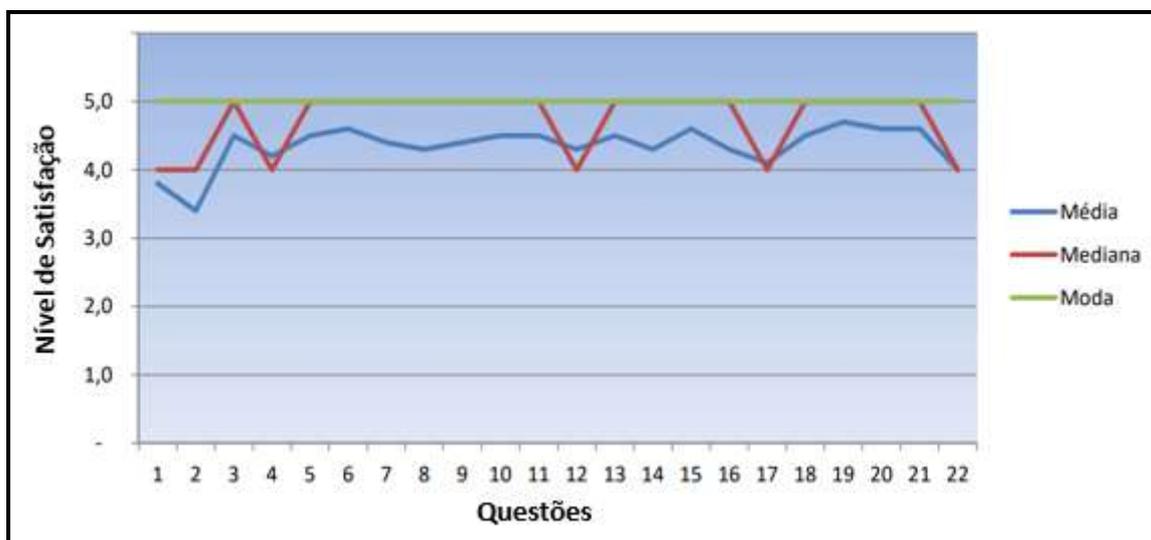
Dimensões	Tangibilidade				Confiabilidade				Garantia				Capacidade de Resposta				Empatia					
Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Média	3,8	3,4	4,5	4,2	4,5	4,6	4,4	4,3	4,4	4,5	4,5	4,3	4,5	4,3	4,6	4,3	4,1	4,5	4,7	4,6	4,6	4,0
Mediana	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0
Moda	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaboração do autor (2020).

A moda relativa às respostas dos usuários sobre os serviços de atendimento demonstra que o nível de satisfação mais recorrente atribuído aos quesitos avaliados foi máximo em todos eles. Mais da metade dos respondentes atribuíram o

nível de satisfação máximo para 17 dos 22 quesitos avaliados e para os demais quesitos a mediana encontrada foi o valor 4,0. Ou seja, mesmo nos quesitos que não apresentaram o nível de satisfação máximo como mediana, apresentaram o segundo nível de satisfação mais alto. Assim, pode-se afirmar que, mesmo para os quesitos que não obtiveram o nível de satisfação máximo, eles ainda podem ser considerados como um alto o nível de satisfação. O gráfico 3 (figura 7) mostra esse nível de satisfação dos usuários.

Figura 7 – Gráfico 3: medidas de Tendência Central Relativas às Percepções



Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

Constata-se que as médias aritméticas das percepções dos usuários concentram-se num alto patamar, assim como as medianas e as modas. O padrão das médias aritméticas das expectativas dos usuários ficou num patamar de exigência entre 4,0 e 5,0 pontos. As únicas exceções a essa regra foram as médias aritméticas das questões 01 e 02 que foram respectivamente, 3,8 e 3,4 pontos, indicando um menor nível de satisfação na avaliação destes quesitos.

A questão 01 avalia o nível de satisfação do usuário com relação às instalações físicas das AREs. Nesse quesito, leva-se em consideração se as instalações físicas são bem estruturadas, iluminadas, adequadamente climatizadas, confortáveis e visualmente agradáveis para o funcionamento das AREs. Já na questão 02 é avaliado o nível de satisfação dos usuários com relação à adequada infraestrutura de acessibilidade para portadores de necessidades especiais nas instalações das AREs.

Diante do fato de que as duas questões estão na mesma dimensão, é oportuno uma análise de ambas conjuntamente. Considerando que a pesquisa foi realizada em sete AREs diferentes no estado, e tendo em vista que o estado de conservação das instalações de cada ARE, assim como sua infraestrutura de acessibilidade, é diferente em cada unidade, são diferentes os resultados dos questionários. Ou seja, essa informação não se aplica de forma linear a todas as unidades pesquisadas.

Porém, a análise estatística dos resultados leva a entender que esse resultado se deve ao fato de que algumas unidades das AREs necessitam de reparos em sua infraestrutura física e algumas não possuem infraestrutura de acessibilidade suficiente. Dessa forma, por exemplo, pode-se pontuar que, a avaliação da ARE de São Mateus apresentou média de 2,8 pontos no quesito 01 e a ARE de Cachoeiro apresentou média de 2,0 pontos no quesito 02. Deve-se esclarecer que a ARE de São Mateus funciona em prédio próprio do Governo do Estado, muito antigo, e que está sem reforma há algum tempo. Por esse motivo, a avaliação negativa desse quesito na ARE São Mateus influenciou negativamente na média geral do quesito. Porém, temos que destacar que AREs como Cariacica, Linhares, Colatina e Vitória tiveram média superior a 4,0 pontos neste quesito associado à avaliação da estrutura física da repartição.

Com relação ao quesito 02, a média atribuída à ARE Cachoeiro, de 2,0 pontos, é reflexo da falta de infraestrutura no prédio da unidade. Destaca-se que o acesso à ARE fica à distância de 10 degraus de escada do nível da rua, impossibilitando o acesso de forma autônoma de cadeirantes e dificultando o acesso para portadores de deficiência locomotora física grave. Essa avaliação da ARE Cachoeiro no quesito 02 influenciou negativamente a média do quesito. Porém, destaca-se que AREs como Cariacica, Linhares e Colatina tiveram média superior a 4,0 pontos nesse quesito.

5.2 ANÁLISE DAS MEDIDAS DE DISPERSÃO

As medidas de dispersão demonstram o grau de variabilidade dos dados em torno da média. Para Forno e Finger (2015), essas medidas têm grande relevância para análise da difusão dos dados em relação à média aritmética, pois demonstram o

quanto as medidas individuais do conjunto de dados se afastam do valor médio desse conjunto, ou seja, demonstram a distribuição dos valores em torno da média.

Nesta pesquisa, é enfatizada a análise da amplitude amostral, da variância e do desvio padrão relativo às respostas dos usuários dos serviços de atendimento. Nos mesmos moldes do subcapítulo anterior, é feita a análise em dois momentos: num primeiro com relação às expectativas dos usuários; e num segundo momento com relação às suas percepções. A tabela 6 mostra essa dispersão em relação às expectativas dos usuários.

Tabela 6 - Medidas de Dispersão Relativas às Expectativas dos Usuários

Dimensões	Tangibilidade				Confiabilidade				Garantia			Capacidade de Resposta				Empatia						
Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Amplitude	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Variância (σ^2)	0,98	1,70	1,03	1,23	1,10	1,14	1,17	1,00	1,15	0,82	1,06	1,45	1,05	1,43	1,02	1,33	1,42	1,20	1,00	0,85	1,16	1,86
Desvio-Padrão	0,99	1,30	1,01	1,11	1,05	1,07	1,08	1,00	1,07	0,90	1,03	1,21	1,02	1,20	1,01	1,16	1,19	1,10	1,00	0,92	1,08	1,36

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaboração do autor (2020).

A primeira medida de dispersão a ser analisada é a amplitude de variação. Essa medida, segundo Bastos e Duquia (2007), é a maior das medidas de dispersão, pois trabalha com os valores limítrofes do conjunto de dados, ou seja, seus valores mínimos e máximos. Salientam que, em geral, quanto maior a dispersão dos dados maior a sua amplitude. Mas afirmam também que essa medida não influencia no resultado final, pois não leva em consideração os valores intermediários.

No caso desta pesquisa, aplica-se a afirmativa de Bastos e Duquia (2007), pois a amplitude de variação relativa às expectativas dos usuários encontrada na pesquisa foi de 4,0 pontos para todos os quesitos – amplitude máxima possível para a escala utilizada, que foi de 1 a 5 pontos. Observando-se a variância e o desvio-padrão dos dados constata-se que a amplitude de variação não reflete de forma fidedigna a dispersão dos dados da pesquisa. Esse cálculo da variância foi feito a título demonstrativo e de transição para se chegar aos valores do desvio-padrão, pois:

Uma desvantagem considerável desta medida de variabilidade reside no fato de que seu resultado é oferecido na unidade de medida dos dados elevada ao quadrado. Exemplificando, a variância da altura em metros de indivíduos incluídos em um estudo será expressa em metros quadrados. Isto confere maior complexidade de interpretação à medida e, como forma de contornar o problema, calcula-se sua raiz quadrada. A raiz quadrada da variância é denominada desvio-padrão. (BASTOS & DUQUIA, 2007, p. 44).

O desvio-padrão é uma medida de dispersão cujo valor reflete a variabilidade das observações em relação à média. Sua magnitude depende diretamente dessa

dispersão, não variando com o aumento do tamanho das amostras. (LUNET, SEVERO e BARROS, 2006). Observando-se os desvios-padrão relativos às expectativas dos usuários, constata-se que o menor desvio foi 0,90 pontos e o maior foi de 1,36 pontos. Ou seja, uma variação de amplitude dos desvios de 0,46 pontos, o que demonstra uma relativa homogeneidade da dispersão em todos os quesitos relativos às expectativas dos usuários. Considerando a amplitude máxima de 4,0 pontos na escala, os valores de dispersão são significativos, pois a menor dispersão está em 22,5% da amplitude total e a maior dispersão está em 34%.

Constatamos também que os maiores valores de variância e desvio padrão estão vinculados a quesitos que tiveram as menores médias relativas às expectativas dos contribuintes, que foram as questões 02 e 22. A questão 02 obteve índices de variância e desvio padrão respectivamente de $1,70^2$ e de 1,30 e média de 4,1 pontos, segunda menor média. E a questão 22 obteve índices de variância e desvio padrão respectivamente de $1,86^2$ e de 1,36 e média de 3,8 pontos, menor média dentre os quesitos. Os motivos desses resultados para esses quesitos já foram explanados no subcapítulo anterior.

Em contrapartida, foi constatado que os menores índices de variância e desvio padrão não obtiveram a mesma relação inversa com a média aritmética observada anteriormente. Os três menores valores de variância e desvio padrão foram atribuídos quesitos 10, 20 e 01 e foram, respectivamente, $0,82^2$ e 0,90; $0,85^2$ e 0,92; e $0,98^2$ e 0,99. Enquanto as maiores médias dentre as expectativas dos usuários foram 4,6 pontos para o quesito 19; e 4,5 pontos para os quesitos 06, 10 e 15.

Observa-se que uma maior dispersão de dados tem mais influência na média do que dispersões menores. Uma maior dispersão confere à média uma menor representatividade em relação ao conjunto de dados. De outro lado, um menor grau de dispersão confere à média maior representatividade em relação ao conjunto de dados que ela representa. Porém, dispersões maiores influenciam de forma mais significativa na média, enquanto dispersões menores, por concentrarem mais os valores do conjunto de dados em torno da média, possuem uma influência menos contundente. Essas percepções baseiam-se nos dados apresentados na tabela 7, a seguir.

Observa-se que o valor da amplitude amostral foi de 4,0 pontos para todos os quesitos. Amplitude máxima possível para a escala (1 a 5) adotada, o que, de certa forma, não fornece informações para avanço maior nas análises.

Tabela 7 - Medidas de Dispersão Relativas às Percepções dos Usuários

Dimensões	Tangibilidade				Confiabilidade				Garantia				Capacidade de Resposta				Empatia					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Amplitude	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Variância (σ^2)	1,59	2,21	1,12	1,21	1,12	0,97	1,01	0,94	1,08	1,14	0,95	1,05	1,01	1,24	1,14	1,66	1,56	1,01	0,78	0,92	0,99	1,79
Desvio-Padrão	1,26	1,49	1,06	1,10	1,06	0,98	1,00	0,97	1,04	1,07	0,97	1,02	1,00	1,11	1,07	1,29	1,25	1,00	0,89	0,96	1,00	1,34

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

Os desvios-padrão relativos às percepções dos usuários (e conseqüentemente as variâncias, devido a sua equivalência) apresentam como o menor índice o valor de 0,89 pontos e o como maior índice o valor de 1,49 pontos. Uma variação de amplitude dos desvios de 0,60 pontos, o que demonstra uma homogeneidade da dispersão menor do que nos quesitos relativos às expectativas dos usuários. Ou seja, a dispersão dos dados relativos às percepções é maior do que a dos dados relativos às expectativas.

Considerando a amplitude máxima de 4,0 pontos na escala, os valores de dispersão são significativos, pois a menor dispersão está em 22,25% da amplitude total e a maior dispersão está em 37,35%. Os maiores índices de desvio-padrão relativos à avaliação da percepção dos usuários foram também os quesitos 02 e 22 que obtiveram os valores de variância e desvio-padrão, respectivamente, de 2,21² e 1,49 pontos e 1,79² e 1,34 pontos. Comparando este resultado com as médias atribuídas às avaliações das percepções, observa-se que se mantém a tendência de proporcionalidade inversa entre as medidas, pois o quesito 02 obteve a menor média na avaliação das percepções dos usuários e o quesito 22 teve a terceira menor média nesta avaliação.

Os menores índices de dispersão (variância e desvio-padrão) relativos às percepções dos usuários sobre os serviços de atendimento das ARE foram nos quesitos 19 e 20 e foram, respectivamente, de 0,78² e 0,89 pontos e 0,92² e 0,96 pontos. E possuem também uma relação de proporcionalidade inversa com as médias, que para a questão 19 foi de 4,7 pontos, maior média na avaliação das percepções, que para a questão 20 foi de 4,6 pontos, segunda maior média.

Tanto a questão 19 quanto a questão 20 se relacionam à dimensão empatia, dimensão melhor avaliada com relação à percepção dos usuários dos serviços de atendimento da ARE, obtendo 4,5 pontos de média na avaliação dos respondentes.

O quesito 19 trata da avaliação do nível de satisfação relativo à gentileza e educação por parte do atendente da ARE durante o atendimento. E o quesito 20 trata da avaliação do nível de satisfação relativo à compreensão do atendente em relação às necessidades e sentimentos do usuário durante o atendimento. As duas questões refletem a percepção do usuário com relação à atenção direta e pessoal do atendente a ele prestada no momento do atendimento. Estes quesitos foram muito bem avaliados, pois tanto a média relativa a eles foi alta, quanto o índice de dispersão dos dados foi baixo, demonstrando que o comportamento do conjunto de dados das avaliações está bem próximo à média, tornando-a bastante representativa daqueles conjuntos.

5.3 ANÁLISE DOS GAPS DO MÉTODO SERVQUAL

O questionário aplicado aos usuários dos serviços de atendimento ao contribuinte das agências da receita foi elaborado, conforme descrito no capítulo metodológico, utilizando-se do modelo de avaliação da percepção da qualidade SERVQUAL. (PARASURAM; ZEITHAML; BERRY, 1988).

O questionário foi construído seguindo o modelo padrão SERVQUAL com 22 questões divididas em cinco dimensões com dois enfoques distintos de avaliação: o primeiro com relação à expectativa do usuário do serviço e o segundo com relação a sua percepção sobre o serviço prestado. Com relação à expectativa, buscamos medir o grau de importância atribuído pelo respondente a esse quesito. Com relação à percepção, buscou-se medir o nível de satisfação atribuído por ele ao serviço prestado. No quadro 5, são mostrados os itens avaliados em cada dimensão.

Quadro 6 – Quesitos Avaliados na Pesquisa

DIMEN- SÃO	QUES- TÃO	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO
		Qual nível de importância você dá:	Qual nível de satisfação você atribui:
TANGIBILIDADE	Q1	a instalações físicas bem estruturadas, iluminadas, adequadamente climatizadas, confortáveis e visualmente agradáveis para o funcionamento de um órgão público?	as instalações físicas da ARE. As considera, bem estruturadas, iluminadas, adequadamente climatizadas, confortáveis e visualmente agradáveis para o funcionamento da ARE?
	Q2	a instalações com adequada infraestrutura de acessibilidade para portadores de necessidades especiais em um órgão público?	as instalações da ARE com relação adequada infraestrutura de acessibilidade para portadores de necessidades especiais?
	Q3	à aparência das pessoas que trabalham em um órgão público, considerando postura, asseio, vestuário.	à aparência das pessoas que trabalham na ARE, considerando postura, asseio, vestuário.
	Q4	às instalações tecnológicas de um órgão público com relação a quantidade de estações de trabalho “versus” número de servidores, capacidade de armazenamento e velocidade dos equipamentos, capacidade, velocidade e estabilidade da internet e estrutura de interatividade com o usuário?	às instalações tecnológicas da ARE com relação a quantidade de estações de trabalho “versus” número de servidores, capacidade de armazenamento e velocidade dos equipamentos, capacidade, velocidade e estabilidade da internet e estrutura de interatividade com o usuário que pode ser percebida?
CONFIABILIDADE	Q5	a qualificação das pessoas que prestam atendimento em uma repartição pública?	a qualificação das pessoas que prestam atendimento na ARE?
	Q6	ao interesse das pessoas que prestam atendimento em um órgão público em auxiliá-lo na solução de seus problemas?	ao interesse das pessoas que prestam atendimento na ARE em auxiliá-lo na solução de seus problemas?
	Q7	ao atendimento do órgão público dentro do prazo previsto e razoavelmente compatível com a demanda do serviço desejado?	ao atendimento da ARE, com relação ao prazo previsto e razoavelmente compatível com a demanda do serviço que você necessita?
	Q8	à facilidade de acesso às informações e à clareza e organização dos registros de um órgão público?	à facilidade de acesso às informações e à clareza e organização dos registros da ARE?
	Q9	à prestação do serviço com assertividade, sem ocorrência de erros na execução com serviço?	à assertividade na prestação do serviço ou seja, a prestação do serviço sem ocorrência de erros?
GARANTIA	Q10	à segurança transmitida pelo atendente de um órgão público ao lhe prestar um serviço ou uma informação?	à segurança transmitida pelo seu atendente na ARE ao lhe prestar o serviço ou a informação que você necessita?
	Q11	à capacidade do atendente em responder sua demanda satisfatoriamente.	à capacidade do atendente em responder sua demanda satisfatoriamente.
	Q12	à imagem do órgão público perante a sociedade?	à imagem da ARE que você percebe?

CAPACIDADE DE RESPOSTA	Q13	à informação precisa, por parte do atendente, do prazo previsto para realização do serviço?	à precisão da informação, fornecida por seu atendente com relação ao prazo previsto para realização do serviço que você necessita?
	Q14	a um prazo de retorno rápido de uma demanda de serviço encaminhada a um órgão público?	ao prazo de retorno do serviço que você encaminhou a ARE?
	Q15	à disponibilidade e disposição do atendente em ajudar prontamente o usuário do serviço na solução de seu problema?	à disponibilidade e disposição do seu atendente em ajudá-lo prontamente na solução de seu problema?
	Q16	ao funcionamento do órgão público em um horário de atendimento conveniente ao usuário?	ao funcionamento da ARE em relação ao horário de atendimento ao público?
	Q17	a ampliação das possibilidades de atendimento de um órgão público com canais eletrônicos de atendimento (telefone, e-mail, internet)?	a ampliação das possibilidades de atendimento da SEFAZ com canais eletrônicos de atendimento (telefone, e-mail, internet)?
EMPATIA	Q18	a um atendimento individualizado por parte do atendente em um órgão público?	ao atendimento, de forma individualizada, por parte do atendente da ARE?
	Q19	à gentileza e educação por parte do atendente de um órgão público durante o atendimento?	à gentileza e educação por parte do atendente da ARE durante o atendimento?
	Q20	à compreensão do atendente às necessidades / sentimentos do usuário do serviço?	à compreensão do atendente com relação as suas necessidades / sentimentos durante o atendimento?
	Q21	a um atendimento pessoal por parte do órgão público?	ao atendimento pessoal que você recebeu durante todo o período que esteve na ARE?
	Q22	à substituição do atendimento pessoal pelo atendimento eletrônico (telefone, e-mail, internet) nos órgãos públicos?	ao atendimento pessoal que você recebeu na ARE e se este atendimento poderia ser realizado por meio eletrônico (telefone, e-mail, internet)?

Fonte: elaboração do autor, baseado em Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1988).

A base para análise dos resultados de uma pesquisa no modelo de avaliação da percepção da qualidade SERVQUAL, fundamentado nos autores, Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1988) é o *Gap Model* (modelo de lacunas). O *Gap Model*, como ressaltam os autores Neves e Vinagre (2018), é uma ferramenta que consente em identificar as irregularidades entre as perspectivas dos clientes e os serviços ofertados. Além disso, permite também eliminar os desvios e aperfeiçoar a qualidade do serviço.

Por meio dos *Gaps*, é identificada a lacuna existente entre as expectativas dos usuários sobre o serviço que desejam receber e suas percepções sobre o serviço efetivamente recebido. A tabela 8 resume os *GAPs* relativos aos quesitos avaliados nesta pesquisa.

Tabela 8 – Gaps dos Quesitos Avaliados na Pesquisa

DIMENSÃO	QUESTÃO	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP DAS QUESTÕES	GAP DAS DIMENSÕES
Tangibilidade	1	4,27	3,78	-0,49	-0,32
	2	4,14	3,35	-0,79	
	3	4,39	4,47	0,08	
	4	4,22	4,15	-0,07	
Confiabilidade	5	4,43	4,54	0,11	0,07
	6	4,50	4,62	0,12	
	7	4,34	4,43	0,09	
	8	4,34	4,35	0,01	
	9	4,38	4,41	0,03	
Garantia	10	4,50	4,55	0,05	0,08
	11	4,44	4,52	0,08	
	12	4,19	4,29	0,10	
Capacidade de Resposta	13	4,37	4,47	0,10	0,04
	14	4,26	4,32	0,06	
	15	4,47	4,59	0,12	
	16	4,28	4,30	0,02	
	17	4,19	4,07	-0,12	
Empatia	18	4,29	4,52	0,23	0,20
	19	4,57	4,66	0,09	
	20	4,44	4,61	0,17	
	21	4,32	4,62	0,30	
	22	3,77	4,00	0,23	

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

De forma geral, a avaliação dos serviços de atendimento das Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo obteve um resultado muito bom. O somatório dos *Gaps* apresentou um resultado positivo, o que significa que, de modo geral, a satisfação dos usuários com os serviços prestados pelas Agências da Receita Estadual superou as expectativas destes usuários. Porém, antes de uma conclusão mais definitiva sobre esse resultado, realizaremos uma análise mais pormenorizada, por dimensão e, quando necessária para melhor compreensão do todo, por questão.

5.3.1 Tangibilidade

A dimensão tangibilidade, que segundo Monteiro et al. (2019, p.118), “corresponde às características físicas do local, como equipamentos, pessoal e material disponível”, foi a dimensão que obteve o menor *gap*, dentre as dimensões avaliadas. A avaliação desta dimensão obteve um *gap* negativo de 0,32 pontos. Mas essa não parece ser uma avaliação tão depreciativa, mas demonstra a necessidade de

concentração de esforços nesta área para aumentar o nível de satisfação dos usuários.

Nessa dimensão, foram avaliados quatro quesitos e dentre eles dois foram mais preponderantes para a avaliação negativa da dimensão. O quesito 1, diretamente ligado às instalações físicas. E o quesito 2, relacionado à acessibilidade das instalações. Como citado anteriormente, a pesquisa foi realizada em sete unidades distintas de Agências da Receita Estadual, que possuem estruturas físicas distintas, não retratando o resultado a realidade de todas as unidades. Essa insatisfação relativa às unidades que necessitam de melhor infraestrutura superou a satisfação relativa às unidades que obtiveram boa avaliação nesta dimensão.

Analisando mais especificamente o quesito 01 – instalações físicas bem estruturadas, iluminadas, adequadamente climatizadas, confortáveis e visualmente agradáveis para o funcionamento do órgão – o *gap* foi de 0,49 pontos negativos. Numa análise individualizada por ARE, constatamos que foi preponderante para essa avaliação a avaliação das instalações físicas da ARE São Mateus. Vejamos na tabela a seguir o detalhamento dos *gaps* da questão 01 detalhado por ARE.

Tabela 9 – Gaps por ARE – Questão 1 – Infraestrutura Física

ARE	Quant. de Questionários	Expectativa	Percepção	Gap
Cachoeiro	75	4,28	3,79	-0,49
Cariacica	22	4,82	4,73	-0,09
Colatina	14	4,07	4,21	0,14
Linhares	12	4,83	4,67	-0,16
São Mateus	56	4,30	2,80	-1,50
Serra	81	3,98	3,54	-0,44
Vitória	100	4,31	4,14	-0,17

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

As análises dos dados mostram que em todas as AREs houve avaliação negativa neste quesito, com destaque para o resultado negativo da ARE São Mateus e com exceção da ARE Colatina. A ARE São Mateus funciona em prédio antigo de propriedade do Governo do Estado e encontra-se sem manutenção adequada a um período relativamente grande, como já foi dito. À época da pesquisa, informações obtidas do chefe da agência davam conta de que o prédio tinha diversas goteiras, estava sem pintura externa há vários anos e não possuía nem mesmo placa de

identificação de Agência da Receita Estadual. Segundo ele, há cinco anos foi autorizado um projeto de reforma geral do prédio, porém até o dia de hoje a obra não foi feita. Esses vários aspectos na infraestrutura física do prédio foram, ao que parece, alvo de críticas na avaliação feita pelos usuários, redundando em um *gap* negativo de 1,5 ponto.

Apesar do *gap* positivo obtido na ARE Colatina, de 0,14 pontos, isso não garantiu à estrutura da agência uma avaliação relativa à satisfação dos usuários muito superior a das outras ARE, obtendo uma média de satisfação de 4,21 pontos, o que lhe conferiu apenas a terceira maior média. A influência para o seu *gap* positivo residiu no fato de a avaliação da importância conferida a este quesito também ter sido baixa, na casa dos 4,07 pontos, ou seja, a segunda menor avaliação relativa às expectativas dos usuários. As demais AREs tiveram uma avaliação negativa, dentro de um padrão próximo dos *gaps*, variando de 0,09 a 0,49 ponto negativo.

A questão 02 – avaliação das instalações da ARE com relação à adequada infraestrutura de acessibilidade para portadores de necessidades especiais – foi a que obteve menor *gap* dentre todas as questões, de 0,79 pontos negativos. A tabela 10 mostra os *GAPs* desse quesito por agência da receita.

Tabela 10 – *Gaps* por ARE – Questão 2 – Acessibilidade

ARE	Quant. de Questionários	Expectativa	Percepção	Gap
Cachoeiro	75	3,85	2,01	-1,84
Cariacica	22	4,91	4,68	-0,23
Colatina	14	4,43	4,14	-0,29
Linhares	12	4,75	4,67	-0,08
São Mateus	56	4,32	2,95	-1,37
Serra	81	3,86	3,42	-0,44
Vitória	100	4,00	3,80	-0,20

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

Como é possível observar, todas as AREs pesquisadas obtiveram avaliações negativas com relação à infraestrutura de acessibilidade. Foram decisivas para essa pontuação as avaliações negativas, nesse quesito, da ARE Cachoeiro e novamente da ARE São Mateus.

A ARE Cachoeiro foi a que obteve o pior *gap* nessa questão, de 1,84 pontos negativo. Destaca-se inclusive como a avaliação mais negativa dentre todos os

questos avaliados, sendo o pior *gap* encontrado na pesquisa. O motivo desta avaliação tão negativa deve-se ao fato de não haver infraestrutura de acessibilidade na nessa agência. A unidade funciona em prédio próprio do Governo do Estado e possui dez degraus de escada para acesso a Agência. Quando há necessidade de atendimento a algum cadeirante, esse atendimento tem que ser realizado na calçada em frente à repartição. De outro jeito, o e cadeirante tem que ser conduzido no colo, pelos servidores, para dentro da ARE. Fato extremamente constrangedor, tanto para o usuário portador de necessidades especiais, quanto para os servidores da unidade. A repartição também não possui sanitário e demais estruturas internas adaptadas para portadores de necessidades especiais.

É possível dizer que a avaliação negativa do quesito ainda não reflete totalmente o estado de inexistência da infraestrutura de acessibilidade. O *gap* só não foi menor porque grande parte das pessoas não dá a devida importância a esse quesito, ou não percebem a sua necessidade, principalmente por não utilizarem dessa infraestrutura. A avaliação da importância dada a esse quesito foi de 4,14 pontos, a segunda mais baixa dentre todos os itens avaliados.

Com relação à ARE São Mateus, que obteve o segundo menor *gap* relativo à questão 02, de 1,38 pontos negativos, entende-se que esse resultado se deu por dois motivos preponderantes. O primeiro diretamente vinculado à questão da própria infraestrutura de acessibilidade, que apesar de existir uma rampa para acesso de cadeirantes a unidade, esta se encontra com os corrimãos de segurança danificados, o que dificulta sua utilização pelos usuários que dela necessitam. E também por não possuir banheiros e infraestruturas internas adaptadas para portadores de necessidades especiais. O segundo motivo é a própria infraestrutura física da unidade que, devido a seu estado precário, contamina a avaliação de itens correlatos.

As demais AREs também obtiveram *gaps* negativos, porém menos intensos. Isso deve-se ao fato de que estão localizadas no nível da rua, ou possuem estrutura de acesso para o interior das AREs, porém faltam em algumas, itens necessários a acessibilidade, como banheiros e estruturas internas adaptadas para portadores de necessidades especiais, acessos as calçadas das repartições, por exemplo. Trata-se de itens, que apesar de menos impactantes, são também igualmente importantes para o alcance de uma sociedade com igualdade de condições para todos. Para

Souza, Loureiro e Oliveira Neto (2020) a locomoção das pessoas para todos os lugares que necessitam ir:

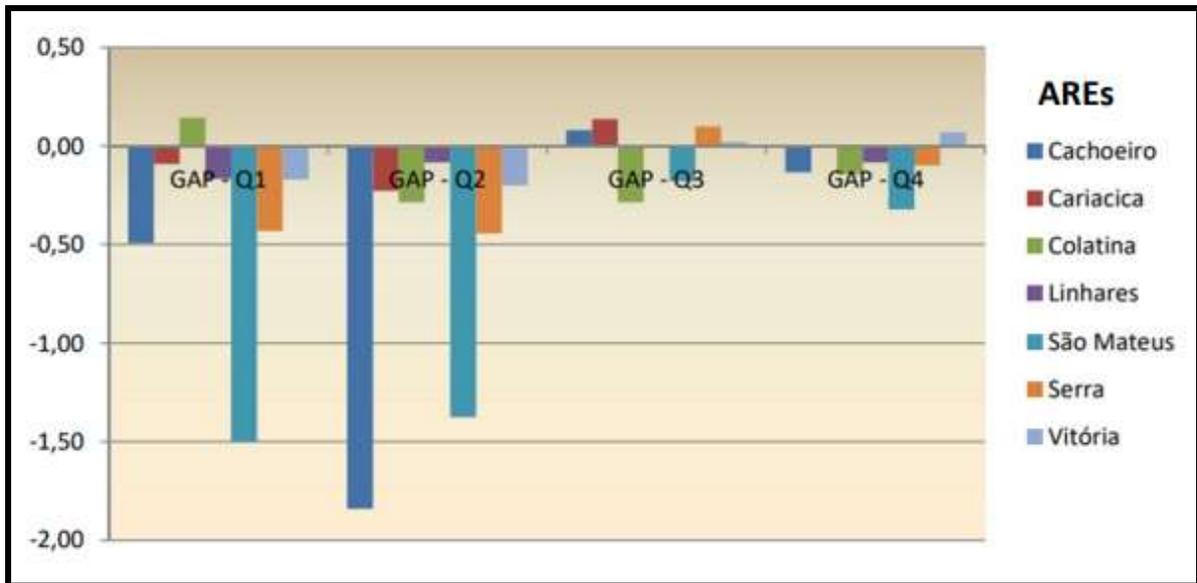
trata-se de um fenômeno complexo cuja compreensão da problemática, hierarquização de objetivos, proposição e avaliação de soluções compreendem o escopo do processo de planejamento urbano integrado (Soares; Loureiro; Miller, 2018), reinterpretado nas últimas duas décadas como o novo paradigma de planejamento da acessibilidade e mobilidade urbanas (Handy, (2005); Banister, (2008); Garcia *et al.*, (2018,) requerendo uma melhor reflexão sobre as medidas que representam o afastamento espacial entre as atividades e as pessoas que querem acessá-las (VAN WEE, 2016, p.9).

A questão 03 – avaliação relativa à aparência das pessoas que trabalham na ARE, considerando postura, asseio, vestuário – foi o único quesito da dimensão tangibilidade que obteve um *gap* positivo. Alcançando um *gap* de 0,8 pontos positivos, demonstra que a aparência das pessoas que trabalham na ARE superam as expectativas dos usuários dos serviços de atendimento das AREs do Estado. São fatores que contribuíram para esse resultado: o uso de uniformes para o quadro de colaboradores terceirizados das Agências; o uso obrigatório de crachá de identificação; a exigência de vestuário compatível com a função para os servidores desobrigados de uniforme; a exigência de hábitos de asseio visíveis e de uma postura educada e proativa no atendimento.

Com relação à questão 04 – avaliação das instalações tecnológicas da ARE com relação a quantidade de estações de trabalho “versus” número de servidores, capacidade de armazenamento e velocidade dos equipamentos, capacidade, velocidade e estabilidade da internet e estrutura de interatividade com o usuário – o *gap* foi de 0,7 pontos negativos. Apesar de ter sido um *gap* negativo, está próximo da avaliação ideal esperada pelos usuários dos serviços de atendimento das AREs. Considerando que este é um quesito de difícil avaliação, pois o usuário não tem como inferir diretamente na capacidade de armazenamento dos equipamentos ou a velocidade e estabilidade da internet da repartição, trata-se aqui da percepção dos usuários com relação a estes itens que podem ser percebidos de acordo com a velocidade de resposta dada durante a pesquisa de uma informação no sistema ou durante o acesso aos meios eletrônicos da SEFAZ.

Para conclusão deste tópico, é demonstrado no gráfico 4 (figura 8) o comportamento dos *gaps* que formaram esse resultado, apresentando um gráfico com os *gaps* por ARE das questões relativas à dimensão tangibilidade.

Figura 8 – Gráfico 4: do Gaps por ARE da Dimensão Tangibilidade



Fonte: elaborado pelo autor, dados da pesquisa (2020).

Percebe-se claramente a influência dos gaps da ARE São Mateus na composição do resultado das questões 1 e 2 e da ARE Cachoeiro na composição do gap da questão 2. Gaps negativos num patamar superior ao das demais AREs, influenciando dessa forma o gap negativo das questões.

5.3.2 Confiabilidade

Confiabilidade, nas palavras de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), é “a capacidade de executar o serviço prometido de maneira confiável e precisa”. Monteiro *et al* (2019, p.118), definem confiabilidade como “a habilidade do prestador executar de forma segura e eficiente o seu serviço”. Na pesquisa da avaliação dos usuários dos serviços de atendimento nas agências da receita pesquisadas, essa dimensão teve uma avaliação positiva, ligeiramente superior à expectativa de seus usuários, obtendo um *gap* de 0,07 pontos positivo.

Todas as questões relativas a essa dimensão obtiveram uma avaliação positiva, superando ligeiramente a expectativa dos usuários. Ou seja, não houve dissidência em nenhum quesito específico em relação ao direcionamento geral da avaliação da

dimensão. Tabela 11 mostra detalhamento dos *gaps* por ARE nas questões relativas à dimensão confiabilidade.

Tabela 11 – *Gaps* por ARE – Confiabilidade

QUESTÕES	ARE Cachoeiro	ARE Cariacica	ARE Colatina	ARE Linhares	ARE São Mateus	ARE Serra	ARE Vitória	
Q5	Expectativa	4,44	4,91	4,57	4,92	4,73	3,96	4,14
	Percepção	4,45	4,82	4,50	4,92	4,64	4,22	4,20
	Gap	0,01	-0,09	-0,07	0,00	-0,09	0,26	0,06
Q6	Expectativa	4,39	4,91	4,57	5,00	4,64	4,21	4,21
	Percepção	4,60	4,86	4,50	5,00	4,61	4,59	4,18
	Gap	0,21	-0,05	-0,07	0,00	-0,03	0,38	-0,03
Q7	Expectativa	4,53	4,77	4,43	4,92	4,84	3,98	3,78
	Percepção	4,56	4,68	4,43	5,00	4,59	4,35	3,87
	Gap	0,03	-0,09	0,00	0,08	-0,25	0,37	0,09
Q8	Expectativa	4,47	4,91	4,36	4,92	4,79	4,00	3,98
	Percepção	4,49	4,68	4,57	5,00	4,63	4,12	3,91
	Gap	0,02	-0,23	0,21	0,08	-0,16	0,12	-0,07
Q9	Expectativa	4,41	4,64	4,29	4,92	4,70	3,99	4,05
	Percepção	4,61	4,77	4,36	5,00	4,46	4,22	3,83
	Gap	0,20	0,13	0,07	0,08	-0,24	0,23	-0,22

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

Como é possível observar, as diferenças entre os *gaps* pormenorizados por ARE e por questão não foram significativas entre as avaliações nas AREs. Considerando a amplitude entre o menor e o maior *gap* das questões, constata-se que a questão que apresentou a maior amplitude foi a Q7 com 0,62 pontos. Todas as outras questões obtiveram uma amplitude menor que 0,5 pontos entre os resultados por ARE. Uma análise global dos quesitos, sem detalhamento por ARE, elucida melhor os resultados desse quesito.

A questão 05 – avaliação da qualificação das pessoas que prestam atendimento na ARE – obteve o *gap* de 0,11 pontos positivo, indicando que a satisfação dos usuários dos serviços de atendimento das AREs superou as suas expectativas.

A questão 06 – avaliação do interesse das pessoas que prestam atendimento nas AREs em auxiliar o contribuinte na solução de seus problemas – obteve 0,12 ponto positivo, melhor avaliação da dimensão. Esses resultados indicam que a satisfação dos usuários com a atenção demonstrada pelo atendente na solução de sua demanda supera suas expectativas.

Quanto à questão 07 – avaliação do atendimento da ARE com relação ao prazo previsto e razoavelmente compatível com a demanda do serviço que o usuário necessita – ela obteve um *gap* de 0,09 pontos positivo, superando discretamente as expectativas dos usuários. Isso indica que os prazos para devolução dos serviços realizados pela ARE são satisfatórios na visão dos usuários.

Com relação à questão 08 – avaliação da facilidade de acesso às informações e à clareza e organização dos registros da ARE disponibilizados aos usuários – que obteve um *gap* de 0,01 ponto positivo, praticamente empatando a satisfação dos usuários com relação às suas expectativas, isso parece significar que o acesso às informações e registros da ARE disponibilizados aos contribuintes os satisfazem com relação a sua clareza e organização.

A questão 09 – avaliação da assertividade na prestação do serviço, ou seja, a constatação da prestação do serviço sem ocorrência de erros – que obteve um *gap* de 0,03 ponto positivo, indica que a satisfação dos usuários superou levemente as suas expectativas, demonstrando que a assertividade na prestação do serviço é alta e erros porventura existentes são praticamente despercebidos. De forma geral, as análises e resultados indicam que os serviços prestados nas AREs carregam qualidades como precisão e eficácia, resultando em satisfação aos usuários dos serviços públicos nessas repartições pesquisadas.

5.3.3 Garantia

A dimensão garantia está diretamente vinculada à questão da confiabilidade, porém mais ligada, conforme Santos e Cândido (2016, p.145), ao “conhecimento e cortesia do pessoal e a sua capacidade de inspirar confiança e segurança”. Para Miguel e Silveira (2018), a dimensão garantia está relacionada ao conhecimento demonstrado pelas pessoas que prestam o serviço, bem como à cortesia e desenvoltura com que o prestam e com que passam confiança e confiabilidade.

O *gap* da dimensão garantia foi de 0,08 pontos positivo e demonstra a satisfação dos usuários com essa dimensão. Isso corrobora, de forma geral, que os usuários dos serviços de atendimento das AREs percebem nos atendentes conhecimento e cortesia durante a prestação do serviço, demonstrando também capacidade e

inspirando confiança e segurança. Observe-se a tabela 12 de detalhamento dos *gaps* por ARE nas questões relativas à dimensão garantia.

Tabela 12 – *Gaps* por ARE – Garantia

QUESTÕES		ARE Cachoeiro	ARE Cariacica	ARE Colatina	ARE Linhares	ARE São Mateus	ARE Serra	ARE Vitória
Q10	Expectativa	4,67	4,86	4,57	4,92	4,86	4,12	4,21
	Percepção	4,72	4,86	4,14	5,00	4,70	4,42	3,92
	Gap	0,05	0,00	-0,43	0,08	-0,16	0,30	-0,29
Q11	Expectativa	4,56	4,82	4,57	4,92	4,77	3,98	4,09
	Percepção	4,72	4,86	4,57	5,00	4,64	4,40	3,96
	Gap	0,16	0,04	0,00	0,08	-0,13	0,42	-0,13
Q12	Expectativa	4,47	4,68	4,57	4,75	4,57	3,58	3,73
	Percepção	4,53	4,77	4,36	5,00	4,21	4,12	3,84
	Gap	0,06	0,09	-0,21	0,25	-0,36	0,54	0,11

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

Verificamos que a amplitude dos *gaps* das questões 10, 11 e 12 são respectivamente 0,73, 0,55 e 0,90 pontos. Com isso, considerou-se desnecessária uma avaliação pormenorizada por ARE, devido à linearidade dos resultados menores que 1 ponto.

A questão 10 – avaliação relativa à segurança transmitida ao usuário pelo seu atendente na ARE ao lhe prestar o serviço ou a informação que ele necessita – foi avaliada com um *gap* de 0,05 pontos positivo. A questão 11 – avaliação da capacidade do atendente em responder sua demanda satisfatoriamente – obteve um *gap* de 0,08 pontos positivo. E a questão 12 – avaliação da imagem da ARE como instituição pública – recebeu um *gap* de 0,10 pontos positivo.

Diante dos resultados encontrados, é possível dizer que os atendentes das AREs transmitem segurança aos usuários ao lhes prestarem um serviço ou lhes fornecerem uma informação, demonstrando dessa forma sua capacidade de atender satisfatoriamente à demanda do contribuinte, fato que contribui para construção de uma boa imagem para instituição das Agências da Receita Estadual e seus servidores.

5.3.4 Capacidade de Resposta

A dimensão da capacidade de resposta, também denominada responsividade, caracteriza-se, segundo Rezaei *et al* (2018, p.85), como “ a disposição do prestador de serviços em ajudar os clientes, esforçando-se sinceramente para fornecer um serviço rápido”. Para Monteiro *et al* (2019), caracteriza-se como a disponibilidade do prestador atender voluntariamente os usuários de forma atenciosa, com precisão e rapidez de resposta. A nosso ver, a sutileza desta dimensão está na disponibilidade sincera do atendente ao realizar o atendimento e na agilidade com que ele executa a tarefa. Não se trata aqui de um bom atendimento mecânico, dentro das regras formais de um bom atendimento, porém do bom atendimento voluntário e ágil.

Conforme observaremos na tabela a seguir, a dimensão capacidade de resposta, apresentou um *gap* 0,04 ponto positivo, demonstrando que a satisfação do usuário dos serviços de atendimento das AREs superou as suas expectativas. Os *gaps* das questões foram em sua maioria positivos, com exceção da questão 17 que apresentou um *gap* com nível de satisfação ligeiramente inferior às expectativas dos usuários.

Tabela 13 - *Gaps* dos Quesitos Avaliados na Dimensão Capacidade de Resposta

Dimensão	Questão	Expectativa	Percepção	Gap das Questões	Gap das Dimensões
Capacidade de Resposta	Q13	4,37	4,47	0,10	0,04
	Q14	4,26	4,32	0,06	
	Q15	4,47	4,59	0,12	
	Q16	4,28	4,30	0,02	
	Q17	4,19	4,07	-0,12	

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaboração do autor (2020).

A questão 13 – avaliação da precisão da informação, fornecida pelo atendente com relação ao prazo previsto para realização do serviço que o usuário necessita – obteve um *gap* de 0,10 pontos positivo. Com relação à questão 14 – avaliação do prazo de retorno do serviço que o usuário encaminhou a ARE – o *gap* foi de 0,06 pontos positivo. Essa avaliação demonstra a satisfação do usuário tanto com relação

à informação sobre o prazo para realização do serviço quanto com relação ao prazo em si.

Sobre a questão 15 – avaliação relativa à disponibilidade e disposição do atendente em ajudar prontamente ao usuário na solução de seu problema – alcançou um *gap* de 0,12 pontos positivo, o maior *gap* da dimensão. Isso denota, mais uma vez, o diferencial do atendimento nas ARE, pois a avaliação da satisfação do usuário com relação à disponibilidade e disposição do atendente em ajudá-lo na solução de sua demanda superou suas expectativas.

A questão 16 – avaliação do horário de atendimento ao público nas AREs – obteve um *gap* de 0,02 pontos positivo, ou seja, o contribuinte está satisfeito com o horário de atendimento ao público das AREs, pois a avaliação da satisfação foi ligeiramente superior à da expectativa dos usuários.

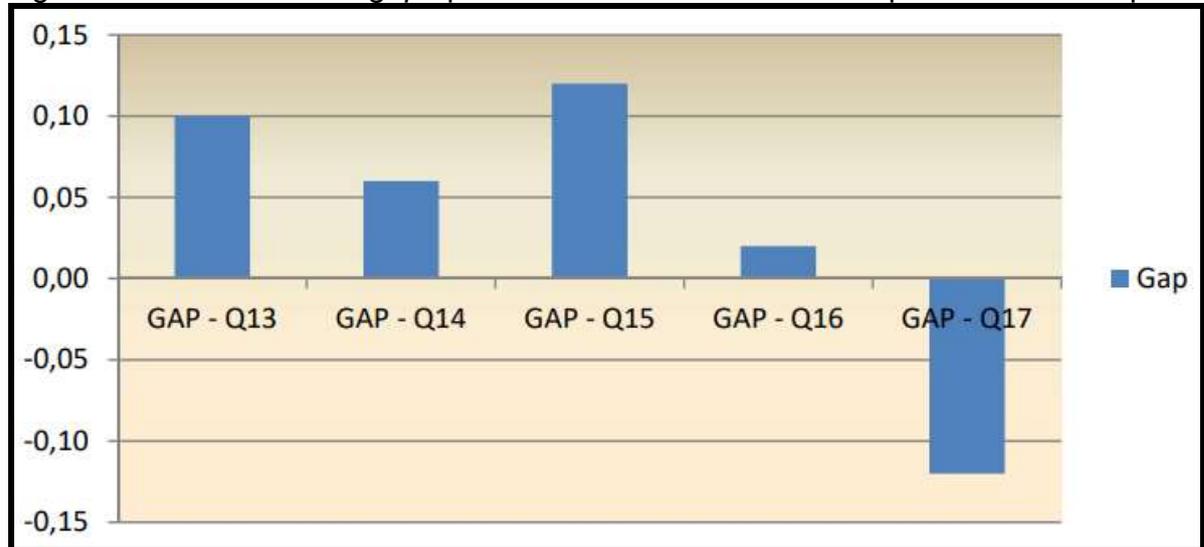
A questão 17 – avaliação da ampliação das possibilidades de atendimento da SEFAZ com canais eletrônicos de atendimento, como telefone, *e-mail* e internet – foi o único quesito desta dimensão que apresentou um *gap* negativo de 0,12 pontos. Isso demonstra ligeira insatisfação dos contribuintes com relação a esta ampliação. Analisando os comentários dos respondentes sobre esse quesito, percebe-se que essa ligeira insatisfação se deu por dois motivos de certa forma antagônicos:

- o primeiro relacionado ao objetivo real do questionamento cujo objetivo foi descobrir se os usuários estavam satisfeitos com o ritmo dessa ampliação ou se achavam que o Estado deveria investir mais nesse sentido. E alguns respondentes acharam que o Estado poderia estar mais avançado na implantação de canais de atendimento eletrônicos;
- o segundo, relacionado ao receio dos usuários de ampliação desses canais de atendimento e, conseqüentemente, como efeito colateral, à diminuição do atendimento presencial. E avaliaram negativamente, sob esta ótica, de que sempre será necessário o atendimento presencial. Um dos respondentes enfatiza “que em muitos casos é necessária a conversa direta com a instituição para solução do problema, pois o acesso em canais eletrônicos é frio e muitas vezes incapaz de evidenciar as diversas nuances de uma demanda”.

De forma geral, verifica-se que a dimensão foi avaliada como satisfatória na visão dos usuários dos serviços de atendimento das AREs do Estado. Para melhor

evidenciar a contribuição de cada questão na formação do *gap* da dimensão, é apresentado o Gráfico 5 (figura 9), abaixo:

Figura 9 – Gráfico 5: dos *gaps* por Questões da Dimensão Capacidade de Resposta



Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

5.3.5 Empatia

A dimensão empatia, segundo Rezaei *et al* (2018, p.93), é a “capacidade dos prestadores de serviços de se comunicarem com os clientes e prestando-lhes uma atenção individualizada”. Para Monteiro *et al* (2019, p.118), essa dimensão “inclui acessibilidade, sensibilidade e esforço em entender as necessidades dos usuários”. Essa dimensão cria entre o atendente e o usuário uma conexão conjunta no intuito da resolução do problema da melhor forma possível.

Nesta pesquisa, a dimensão empatia foi a que obteve o melhor *gap* entre todas as dimensões avaliadas. Ela obteve um *gap* de 0,20 pontos positivos, o que demonstra um nível de satisfação dos usuários do serviço de atendimento da ARE em relação a essa dimensão superior a suas expectativas. A distribuição dessa avaliação por ARE pode ser observada na tabela 14.

Tabela 14 – Gaps por ARE – Garantia

QUESTÕES		ARE Cachoeiro	ARE Cariacica	ARE Colatina	ARE Linhares	ARE São Mateus	ARE Serra	ARE Vitória
Q18	Expectativa	4,52	4,68	4,50	4,92	4,30	3,88	3,94
	Percepção	4,67	4,77	4,64	5,00	4,73	4,48	3,84
	Gap	0,15	0,09	0,14	0,08	0,43	0,60	-0,10
Q19	Expectativa	4,53	4,95	4,36	4,92	4,82	4,17	4,31
	Percepção	4,75	4,86	4,71	5,00	4,91	4,77	4,01
	Gap	0,21	-0,09	0,36	0,08	0,09	0,59	-0,30
Q20	Expectativa	4,60	4,91	4,57	4,92	4,61	4,06	4,30
	Percepção	4,56	4,91	4,57	4,92	4,86	4,64	4,02
	Gap	-0,04	0,00	0,00	0,00	0,25	0,58	-0,28
Q21	Expectativa	4,47	4,68	4,50	4,92	4,32	3,90	4,08
	Percepção	4,71	4,86	4,71	5,00	4,73	4,62	3,98
	Gap	0,24	0,18	0,21	0,08	0,41	0,72	-0,10
Q22	Expectativa	4,08	4,23	4,07	3,17	4,02	3,42	3,44
	Percepção	4,16	4,68	4,43	4,33	4,11	3,74	3,51
	Gap	0,08	0,45	0,36	1,17	0,09	0,32	0,07

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaboração do autor (2020).

Analisando os *gaps* por AREs, não foi identificado nenhuma disparidade entre os resultados apresentados. A amplitude amostral dos *gaps* de cada questão não ultrapassa 1,0 ponto, com exceção da questão 22, na qual a amplitude chegou a 1,1 ponto. Porém verificou-se que o *gap* destoante nessa questão foi o *gap* de 1,17 ponto positivo, relativo a ARE de Linhares. No entanto, observa-se que isso deve-se ao fato de a avaliação da expectativa dos usuários ter sido abaixo do padrão avaliado nas demais ARE, mas a avaliação da satisfação dos usuários manteve-se no patamar avaliado nas demais AREs.

Merece destaque nessa análise por ARE o fato da ARE de Vitória ter apresentado, em quatro quesitos, *gaps* levemente negativos, sendo o menor deles o *gap* de 0,30 pontos negativo na questão 19. Analisando os comentários dos questionários de avaliação, chega-se à conclusão de que isso ocorreu devido a ARE de Vitória ser a maior agência do Estado e receber a maior quantidade de contribuintes. Esse fato, aliado à deficiência de servidores em praticamente todas as unidades das AREs, evidencia na ARE de Vitória a necessidade de um atendimento mais célere e mais impessoal para otimização do tempo e criação de condições para atendimento de toda a sua demanda. Nota-se, porém, que apesar de ter apresentado resultados

negativos, estes não se distanciam dos resultados das outras AREs, pois o maior *gap*, excluindo o *gap* da questão 22 da ARE Linhares pelos motivos já expostos, foi de 0,72 ponto positivo; e o menor de 0,30 ponto negativo, o que gera uma amplitude de 1,02 ponto entre os *gaps* de todas as questões dessa dimensão. Esses resultados parecem não significar um valor destoante, tendo em vista que os demais estão distribuídos entre esses dois limites.

A questão 18 – avaliação do atendimento ao usuário, de forma individualizada, por parte do atendente da ARE – obteve um *gap* de 0,23 pontos positivo. A questão 19 – avaliação da gentileza e educação por parte do atendente da ARE com o usuário durante o atendimento – obteve um *gap* de 0,09 pontos positivo. A questão 20 – avaliação da compreensão do atendente com relação às necessidades / sentimentos do usuário durante o atendimento – obteve um *gap* de 0,17 pontos positivo. E a questão 21 – avaliação do atendimento pessoal que o usuário recebeu durante todo o período que esteve na ARE – obteve um *gap* de 0,30 pontos positivos.

Tendo em vista a proximidade dos temas das questões acima, diferenciados entre si apenas por sutilezas, e considerando-se ainda a proximidade do resultado das avaliações, é oportuno fazer a análise desses quesitos em conjunto. Todos obtiveram *gaps* positivos em suas avaliações, evidenciando a satisfação dos usuários com relação a eles. O destaque se dá para a questão 21, que avalia a personalidade do atendimento de forma global, avaliando desde o momento da chegada do usuário à ARE até o momento de sua saída após a prestação do serviço, que obteve o maior *gap* dentre os quesitos avaliados na dimensão, demonstrando assim a qualidade do serviço de atendimento oferecido pelas AREs do Estado.

Com relação à questão 22 – avaliação relativa à substituição do atendimento pessoal que o usuário recebeu na ARE por um atendimento realizado por meio eletrônico (telefone, *e-mail*, internet) - ela obteve um *gap* de 0,23 pontos positivo. Essa questão destaca-se das demais devido ao fato de certa dificuldade na sua interpretação e o nível de dispersão das respostas ser um pouco maior do que a maioria das questões.

Inicialmente, esclarecemos que nosso objetivo com a questão foi avaliar o desejo do contribuinte em receber seu atendimento de forma pessoal ou se preferia resolvê-lo por meios eletrônicos. Devido à multiplicidade de comentários divergentes sobre a

avaliação da questão, entende-se que ela não foi formulada de modo que o usuário compreendesse bem o objeto a ser avaliado. Porém, pelos comentários tecidos, é possível se chegar a importantes conclusões sobre a questão:

- a primeira delas, parece inegável que a tendência da maior parte dos serviços atualmente prestados nas AREs ser prestado num médio prazo pelos meios eletrônicos de atendimento;
- a segunda, que a maioria dos contribuintes que procura a ARE para solução de suas questões o faz por não ter conseguido resolver essas questões por meios eletrônicos. E isso se dá por vários motivos: a inexistência do oferecimento do serviço por meio eletrônico; a ineficácia do serviço oferecido por meio eletrônico, que leva o contribuinte a tentativa de uma solução pessoal, buscando uma forma de atendimento mais direta; ou, a impossibilidade de solução por meios eletrônicos por falta de habilidade do usuário;
- a última, de forma bem direta, a preferência do usuário pelo atendimento pessoal.

Diante disso, apesar do sentimento de incompreensão sobre o quesito, entende-se que sua análise foi de grande proveito para a conclusão de que, apesar da tendência inevitável de transferência cada vez maior dos serviços para os meios eletrônicos, o atendimento pessoal sempre será necessário para prestação de um serviço realmente de qualidade e com foco de um atendimento igualmente de qualidade a todos os públicos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa surgiu da necessidade de se estudar a percepção dos usuários sobre os serviços prestados no âmbito da Administração Pública, e mais especificamente no âmbito das Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo. Seu objetivo principal foi avaliar a prestação dos serviços de atendimento das Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo. Secundariamente, para alcance deste objetivo, buscou-se identificar os modelos existentes para avaliação da qualidade dos serviços na literatura, identificar casos correlatos na literatura que utilizaram os instrumentos de avaliação da qualidade destacando as conclusões e resultados alcançados por trabalhos anteriores, a partir daí, optando-se pela utilização do método SERVQUAL como instrumento para realização desta avaliação. E, por fim, buscamos medir a percepção dos respondentes com relação à prestação dos serviços das AREs, comparando suas expectativas e percepções, e compreender a qualidade dos serviços prestados a partir das métricas que compõem o método de avaliação SERVIQUAL para propor um plano de ações permanente com vistas à melhoria dos serviços prestados no âmbito da SEFAZ-ES.

No decorrer desta pesquisa, procurou-se apresentar a história da Secretária Estadual da Fazenda, seus primórdios, seu surgimento como Secretaria de Fazenda, sua estrutura administrativa atual e seu papel na sociedade, de forma a inserir o leitor, ao menos aproximadamente, no campo de estudo objeto da pesquisa. Mereceu maior detalhamento a estrutura das Agências da Receita Estadual e os serviços por elas prestados, pois foi o objeto de pesquisa. Em seguida, foram apresentadas, tendo em vista que o foco da pesquisa reside na avaliação da qualidade do serviço público, as principais reformas administrativas, que buscaram, cada uma a seu modo, a melhoria da qualidade destes serviços. E, por fim, para concluir a base teórica de nosso trabalho, diante da grande tendência atual de virtualização dos serviços, apresentamos o Governo Eletrônico - e-Gov, destacando como surgiu, os motivos de seu surgimento e demonstrando algumas formas de interação governo e sociedade por meio dessa recente forma de relação.

Metodologicamente, buscou-se conduzir a pesquisa dentro de uma metodologia descritiva com uma abordagem quantitativa, analisando os resultados a partir do uso

da estatística descritiva básica, mas sem restrições à quantificação, e buscando os motivos que levaram àquele resultado. Além da pesquisa teórica descrita, foi realizada uma pesquisa de campo, baseada na metodologia SERVQUAL, por meio da aplicação de questionário semiestruturado tipo *survey*, aplicado aos usuários dos serviços de atendimento de sete Agências da Receita Estadual do Espírito Santo. A confiabilidade dos dados obtidos na pesquisa foi avaliada por meio do Coeficiente Alfa de Cronbach e seu resultado indicou alta confiabilidade dos dados da pesquisa.

A partir da análise dos dados da pesquisa, é possível se chegar à conclusão de que ponto mais fraco, com relação às dimensões avaliadas no método SERVQUAL, é a estrutura física integrante da dimensão tangibilidade. Única dimensão que obteve um *gap* de avaliação negativo, devido à estrutura física de prédios do interior do Estado e principalmente devido à estrutura de acessibilidade inexistente ou precária da maioria das unidades das Agências da Receita Estadual. O único quesito desta dimensão avaliado com *gap* positivo foi relativo à aparência dos prestadores de serviço das AREs, considerando postura, asseio e vestuário. Restou evidências claras de que os usuários possuem um padrão de expectativa superior ao que tem sido oferecido pela SEFAZ com relação à estrutura física e de acessibilidade em suas AREs. Fato que se evidencia pelos *gaps* relacionados a essa dimensão, assim como pela análise das medidas de tendência central que apresentaram os menores índices dos quesitos avaliados.

A dimensão confiabilidade que retrata a capacidade do prestador de serviço de executar o serviço prometido de forma precisa e confiável obteve um *gap* de avaliação positivo e médias de satisfação superiores a 87%. Este fato evidencia a satisfação dos usuários das AREs com a qualificação das pessoas que prestam o atendimento: 1. com o interesse que o prestador de serviço demonstra para auxiliá-lo na solução de seus problemas; 2. com o prazo para realização dos serviços; 3. com a facilidade de acesso e a clareza dos registros e informações das AREs; e 4. com a assertividade na prestação dos serviços.

Com relação à dimensão garantia, que está vinculada à capacidade do prestador de serviço de inspirar confiança e segurança, foi possível observar que, tendo em vista o *gap* positivo da avaliação, os usuários dos serviços de atendimento nas AREs demonstraram satisfação com a segurança transmitida pelos atendentes da ARE. Satisfação ainda com a prestação de um serviço ou informação e com a capacidade

do atendente em responder satisfatoriamente sua demanda. Mostram ainda aos usuários uma imagem positiva com relação às AREs.

Quanto à dimensão capacidade de resposta, que se refere à disposição do atendente em ajudar sinceramente e de forma ágil ao usuário, observa-se também a satisfação do usuário com relação ao prazo de retorno do serviço; à precisão da informação por parte do atendente sobre este prazo; à disponibilidade e disposição do atendente em ajudá-lo prontamente na solução de seu problema; e ao horário de funcionamento das AREs. Com relação à ampliação das possibilidades de atendimento da SEFAZ com canais eletrônicos de atendimento, como telefone, *e-mail* e internet, o *gap* da questão foi negativo. Pode-se chegar à conclusão de que, para o público que utiliza os serviços das AREs, isso pode representar para eles uma “ameaça” de diminuição no atendimento presencial e essa questão se refletiu na avaliação.

A dimensão empatia, que representa o tratamento de forma individualizada ao usuário, foi a dimensão melhor avaliada pelos usuários dos serviços de atendimento das AREs. Pode-se considerar que o ponto forte do atendimento nas AREs do Estado do Espírito Santo foi a empatia, a capacidade de fazer o usuário se sentir ouvido e atendido em sua demanda de forma individualizada, se sentindo ali como uma pessoa que está sendo considerada pelo outro de forma singular, e não como mais um em uma multidão de usuários. Esse resultado demonstrou a satisfação do usuário quanto ao atendimento de forma individualizada, à gentileza e educação e à compreensão com relação às necessidades e sentimentos do usuário, por parte do atendente, e ainda, com relação ao atendimento pessoal que recebeu durante todo o período de atendimento na ARE. O *gap* relativo à possibilidade de seu atendimento pessoal ser substituído por um atendimento eletrônico também demonstrou satisfação do usuário, porém com um nível médio de avaliação menor, demonstrando maior dissenso sobre essa questão.

De forma geral, o serviço de atendimento ao contribuinte das Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo foi muito bem avaliado. Os contribuintes demonstraram um nível de satisfação superior às suas expectativas iniciais, demonstrando a prestação de um serviço de alto nível. A diversidade dos serviços realizados nas Agências da Receita Estadual e o diferente grau de complexidade desses serviços demonstra a qualidade dos profissionais que nelas atuam diante do

resultado positivo desta pesquisa de avaliação. Enfim, a pesquisa parece retratar um resultado fiel aos dados e informações obtidas no campo pesquisado.

Esta pesquisa ganha relevância para que a instituição em seu potencial de externalização da qualidade dos serviços por ela prestados. Por meio da pesquisa, também é possível verificar qual a imagem da instituição perante os usuários de seus serviços. Possibilita também a identificação dos pontos fracos na prestação do serviço, podendo direcionar esforços concentrados na solução dessas falhas. Sintetizando, é possível considerar que um processo de avaliação permanente possibilita à instituição reavaliação constante das ações, atividades e estratégias institucionais. E a presente pesquisa reforça na SEFAZ a necessidade de criação de um campo cultural onde o usuário dos serviços públicos e a sociedade em geral sejam o foco da instituição.

É sabido das limitações desta pesquisa. A utilização de questionário possui limitações próprias deste tipo de instrumento. Limitações como a influência do estado de espírito, fatores pessoais, disponibilidade de tempo, estado de humor e nível de cansaço do respondente no momento da pesquisa, as diferenças entre os respondentes na interpretação e entendimento das questões, dentre outros. O próprio ambiente de aplicação da pesquisa, as Agências da Receita Estadual, que são também objetos de avaliação, exercem influência relativa sobre seu resultado.

A própria delimitação do universo de pesquisa, realizada também em um contexto de limitações, de recursos materiais, de tempo, do tamanho do questionário para que não inviabilizasse sua aplicação, restringem seus resultados. Ou seja, mesmo restringindo a questão de avaliação dos serviços prestados pela Secretaria de Fazenda, as possibilidades de pesquisas são muitas e houve necessidade de delimitações. A escolha pela avaliação dos serviços de atendimento das AREs se deu pelo fato da proximidade do autor com o serviço e da necessidade de maior conhecimento sobre o serviço prestado.

A intenção inicial era a realização de uma avaliação de todos os serviços de atendimento da instituição: AREs, Agência Virtual, Fale Conosco, Orientação Tributária e Cooperação Fiscal. Porém, diante da distinção dos serviços oferecidos por cada órgão e da sistemática metodológica do SERVQUAL o instrumento de pesquisa (questionário), essa intenção alcançaria uma dimensão inviável para sua aplicação. Ademais, o lapso temporal para aplicação da pesquisa e análise dos

dados não seriam suficientes dentro do período disponível para conclusão do mestrado. Dessa forma, objetivando a execução de uma pesquisa de qualidade, optou-se pela redução de seu escopo inicial e pela decisão de avaliar apenas o serviço de atendimento ao contribuinte de forma presencial nas Agências da Receita Estadual.

Nesse sentido, deixa-se como contribuição a sugestão de pesquisas futuras que busquem avaliar as formas de interação da SEFAZ com o contribuinte virtualmente, ou seja, avaliação do atendimento ao contribuinte realizada por programas como Agência Virtual, pelo Fale Conosco, pelo Orientação Tributária e pelo Cooperação Fiscal. A realização desse tipo de pesquisa, em conjunto com esta realizada, desenharia um perfil mais completo da área de atendimento ao contribuinte da SEFAZ.

É perceptível mais claramente a necessidade de avaliação dessas mídias de atendimento e de interação virtual com o contribuinte, principalmente neste momento final de conclusão do nosso trabalho de pesquisa. Momento em que a sociedade brasileira e mundial foi assolada por essa pandemia de Covid-19, causada pelo Coronavírus, que ocasionou uma completa mudança nos hábitos sociais. Hoje, o relacionamento direto com o contribuinte inexistente, em grande parte das Agências da Receita Estadual, só ocorrendo em pouquíssimos casos, onde ainda é imprescindível. Porém, a cada dia, novas estratégias são criadas, de forma a possibilitar o atendimento integral do contribuinte por meios virtuais. Logo após a aplicação da pesquisa na ARE Cachoeiro, que teve seu período de aplicação dividido, devido à ocorrência de uma enchente que atingiu o prédio da agência, iniciou-se o surto de Covid-19 no Estado do Espírito Santo, provocando uma total mudança no *modus operandi* de atendimento das AREs. E até a data de conclusão desta pesquisa, em meados de 2020, ainda não foi possível retornar à forma considerada, até o momento, normal de atendimento nas AREs, qual seja, o atendimento presencial. Esse fato reforça, a necessidade de avaliação das mídias virtuais de atendimento da SEFAZ e até mesmo de formas alternativas de retorno dos serviços das AREs após a pandemia do Coronavírus. Diante dos prazos a cumprir com o Programa de Mestrado, não foi possível realinhar a pesquisa para termos esse diagnóstico mais completo, complexo e preciso.

De qualquer forma, reside a expectativa que este estudo contribuirá substancialmente para avaliação da Secretaria da Fazenda, principalmente neste momento de muitas dúvidas e incertezas quanto à forma ou às formas mais adequadas de continuar atendendo com qualidade seus contribuintes. É fato que a descrição avaliativa de um período pré-pandemia possibilitará um desenho da visão do usuário do serviço antes da ocorrência da pandemia e isso muito contribuirá na decisão de como apresentar esses serviços num período pós-pandemia.

E mesmo que não houvesse essa quebra paradigmática neste momento de pesquisa, nossa expectativa sempre foi de que esse trabalho realizado poderia apresentar um perfil do serviço de atendimento das AREs que nem sempre chega claramente à administração tributária estadual. As pessoas que normalmente se dispõem a avaliar um serviço, seja ele qual for, normalmente, são aquelas que tiveram alguma frustração no momento de seu atendimento e isso, às vezes, leva a canais como ouvidorias apenas os aspectos negativos do serviço prestado. Um trabalho de avaliação estruturado escutará não somente este público, mas um público de usuários mais diverso, de modo a retratar a realidade do serviço ofertado e não somente suas falhas.

Por fim, reside no autor deste trabalho a convicção que a instituição, a partir de dados e informações desta pesquisa, obterá maior conhecimento sobre a área de atendimento ao público de suas Agências, podendo lançar mão desse conhecimento para progredir e modernizar seus processos de trabalho com vista a prestação cada vez mais de melhores serviços ao público. O resultado desta pesquisa, submetido a um processo interno de autoavaliação que visa buscar o melhor entendimento desses resultados, poderá contribuir na elaboração de novas estratégias e diretrizes nesse campo de atuação. Desde a escolha por esta forma de pesquisa temos a certeza que o trabalho contribuirá para a institucionalização desse tipo de consulta, de forma periódica aos usuários, a fim de que a gestão fazendária possa aprimorar permanente e constantemente os trabalhos na área de atendimento às pessoas usuárias do serviço público da Secretaria da Fazenda do Estado do Espírito Santo.

Para auxiliar nesse processo de implantação de sistema de avaliação contínuo, construímos, como produto técnico desta pesquisa, um ciclo de avaliação continuada dos serviços de atendimento das AREs. Esse ciclo baseia-se na avaliação externa, autoavaliação e reavaliação. Nossa maior intenção é que a

SEFAZ possa a cada dia mais caminhar no sentido de tornar o usuário dos serviços públicos e a sociedade em geral, o foco principal de sua atenção e trabalho.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: Um Balanço Crítico e a Renovação da Agenda de Reformas. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 41, n. especial, p. 67- 86, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>. Acesso em: 03 set. 2019.

ALENCAR, C. O.; FONSECA, A. C. P. D. Excelência na Gestão Pública: a Contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 172 – 184, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121141/118106>. Acesso em: 06 set. 2019.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. A “Revisão Bibliográfica” em Teses e Dissertações: Meus Tipos Inesquecíveis – O Retorno. In: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. N. (Org.). **A Bússula do Escrever: Desafios e Estratégias na Orientação de Teses e Dissertações**. São Paulo: Cortez, 2002. p. 25-44.

ARAÚJO, M. H.; REINHARD, N.; CUNHA, M. A. Serviços de Governo Eletrônico no Brasil: Uma Análise a Partir das Medidas de Acesso e Competências de Uso da Internet. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 4, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612171925>. Acesso em: 15 ago. 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL. **Reforma do Estado e Administração Pública: Diagnósticos e Propostas para o Novo Governo**. Mimeo, outubro 1994, versão 2.

BANISTER, D. (2008) The sustainable mobility paradigm. **Transport Policy**, 15, 73–80. DOI: 10.1016/j.tranpol.2007.10.005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0967070X07000820> .Acesso em: 30 jun. 2020.

BASTOS, J. L. D; DUQUIA, R. P. Medidas de dispersão: os valores estão próximos entre si ou variam muito? **Scientia Medica**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 40-44, jan./mar. 2007. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/scientiamedica/article/viewFile/1650/1845>. Acesso em: 17 jun. 2020.

BEHDIOĞLU, S.; ACAR, E.; BURHAM, H. A. Evaluating Service Quality by Fuzzy SERVQUAL: a Case Study in a Physiotherapy and Rehabilitation Hospital. **Total Quality Management & Business Excellence**, Londres, v. 30, n. 3-4, p. 301-319, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/eprint/ehJTfxq2CEXqenjuebg/full>. Acesso em: 28 set. 2019.

BIANCO, M. F.; COLBARI, A. L.; SILVA NETO, A. O. A Categoria dos Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil: a (Des)Construção da Identidade Profissional. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?frbrVersion=2&script=sci_arttext&pid=S1679-3951201000em0300006&lng=en&tlng=en. Acesso em: 03 ago. 2019.

BRASIL. Ato COTEPE/ICMS nº 9, de 18 de abril de 2008. Dispõe sobre as especificações técnicas para a geração de arquivos da Escrituração Fiscal Digital - EFD. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 abr 2008. Disponível em: https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/atos/2008/AC009_08. Acesso em: 16 set. 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 ago. 2019.

BRASIL. Convênio ICMS nº 143, de 15 de dezembro 2006. Institui a Escrituração Fiscal Digital - EFD. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 dez. 2006. Disponível em: https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/convenios/2006/CV143_06. Acesso em: 16 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 02 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital – SPED. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jan. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6022.htm. Acesso em: 15 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1979. Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 jul 1979. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D83740.htm. Acesso em: 19 ago. 2019.

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. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 fev 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 16 ago. 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 776, de 07 de outubro de 1938. Dispõe sobre a especialização e aperfeiçoamento de funcionários públicos civis federais no

estrangeiro, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Rio de Janeiro, RJ, 10 out 1938. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-776-7-outubro-1938-350291-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 16 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Os Avanços da Reforma na Administração Pública: 1995-1998**. Brasília: Imprensa Oficial, Cadernos MARE da Reforma do Estado, v. 15, 1998. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno15.pdf>. Acesso em: 06 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Receita Federal do Brasil. **Objetivos do SPED – Sistema Público de Escrituração Digital**. 2019a. Disponível em: <http://sped.rfb.gov.br/pagina/show/967>. Acesso em: 15 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Receita Federal do Brasil. **Sobre a NF-e**. 2019b. Disponível em: www.nfe.fazenda.gov.br/PORTAL/sobreNFe.aspx?tipoConteudo=HaV+iXy7HdM=. Acesso em: 15 set. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília: Imprensa Oficial, versão 1, 2014. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado Republicano: Democracia e Reforma da Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47 n. 1, 1996. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 05 set. 2019.

CAPOBIANGO, R. P.; NASCIMENTO, A. L.; FARONI, W.; SILVA, E. A. Reformas Administrativas no Brasil: Uma Abordagem Teórica e Crítica. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan.-mar. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616302211>. Acesso em: 02 set. 2019.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2012.

CARVALLARI, V. C.; MACHADO, M. C. Melhoria no Serviço Prestado por uma Organização Pública. **Exacta Engenharia de Produção**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 303-317, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=exacta&page=article&op=view&path%5B%5D=6242>. Acesso em: 30 set. 2019.

CHADWICK, A. E-Governmet. **Britannica Academic**. 2006. Disponível em: <https://academic-eb-britannica.ez43.periodicos.capes.gov.br/levels/collegiate/article/e-government/600905>. Acesso em: 12 set. 2019.

COELHO, F. S.; NICOLINI, A. M. Do Auge à Retração: Análise de um dos Estágios de Construção do Ensino de Administração Pública no Brasil (1966-1982). **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 66, jul-set. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000300003>. Acesso em: 02 set. 2019.

CRONIN JR., J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/J_Cronin_Jr/publication/225083621_Measuring_Service_Quality_-_A_Reexamination_And_Extension/links/54fbd7a70cf20700c5e7dc4c/Measuring-Service-Quality-A-Reexamination-And-Extension.pdf. Acesso em: 09 ago. 2019.

DEMING, E. W. **Qualidade: A Revolução na Produtividade**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, A. F.; MOREIRA, V., R. ; FERRARESI, A., A. ; GERHARD, A. Evaluating Credit Union Members' Perception Of Service Quality Through Service Innovation. **RAI: Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 13, n. 4, p. 242-250, jun. 2016. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/108140>. Acesso em: 06 ago. 2019.

ESPÍRITO SANTO. Decreto nº 1.090-R, de 25 de outubro de 2002. Aprova o Regulamento do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – RICMS/ES-, que consolida e atualiza a legislação do imposto e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Vitória, ES, 25 out 2002. Disponível em: <http://www.sefaz.es.gov.br/LegislacaoOnline/lpext.dll?f=templates&fn=main-h.htm&2.0>. Acesso em: 04 ago. 2019.

ESPÍRITO SANTO. Decreto nº 2588-R, de 23 de setembro de 2010. Dispõe sobre alterações na estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ, sem elevação da despesa fixada e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Vitória, ES, 24 set 2010. Disponível em: <https://internet.sefaz.es.gov.br/institucional/arquivos/legislacao/2010-26-decreto2588-r,reestruturaosefaz.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019.

ESPÍRITO SANTO. Decreto nº 3055-R, de 12 de julho de 2012. Dispõe sobre a transformação de cargos de provimento em comissão no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ, sem elevação da despesa fixada. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Vitória, ES, 13 jul 2012. Disponível em:

<https://internet.sefaz.es.gov.br/institucional/arquivos/legislacao/2012-07-12-decreton3.055-r-transformaunidadesnasubsad.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019.

ESPÍRITO SANTO. História da SEFAZ-ES. **Sítio da Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo**. 2019. Disponível em:

<https://internet.sefaz.es.gov.br/institucional/historia.php>. Acesso em: 10 set, 2019.

ESPÍRITO SANTO. Lei Complementar nº 225, de 08 de janeiro de 2002. Moderniza e redefine a estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado da Fazenda. **Diário Oficial do Estado**, Poder Legislativo, Vitória, ES, 11 jan 2002. Disponível em: http://www.sefaz.es.gov.br/desenvolvimento_fazendario/LeiComplementar225.pdf. Acesso em: 03 ago. 2019.

ESPÍRITO SANTO. Lei Complementar nº 776, de 16 de abril de 2014. Altera a estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado da Fazenda – SEFAZ e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Poder Legislativo, Vitória, ES, 17 abr 2014. Disponível em: <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LC%20n%C2%BA%20776.htm>. Acesso em: 05 ago. 2019.

FILARDI, F.; FREITAS, A. S. de ; IRIGARAY, H. A. ; AYRES, A. B. (Im)Possibilidades da Aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 50 n. 1, Jan.-Fev. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?frbrVersion=2&script=sci_arttext&pid=S0034-76122016000100081&lng=en&tIng=en. Acesso em: 07 set. 2019.

FORNO, C. D.; FINGER, I. R. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa – PR – Brasil v. 07, n. 02, abr./jun. 2015, p. 103-112. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/rbqv/article/viewFile/3015/2089>. Acesso em: 15 mar. 2017.

FOWLER, E. D'M.; MELLO, C. H. P.; COSTA NETO, P. L. O. Análise Exploratória da Utilização do Programa de Qualidade GESPÚBLICA nas Instituições Federais de Ensino Superior. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v. 18, n. 4, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400011>. Acesso em: 08 set. 2019.

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. **Anais do XII SIMPEP** – Bauru-SP, 2005. Disponível em: simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12. Acesso em: 16 jun. 2020.

GALVÃO, M. C. B.; PLYUE, P.; RICARTE, I. L M. Métodos de Pesquisa Mistos e Revisões de Literatura Mistas: Conceitos, Construção e Critérios de Avaliação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 8, n. 2, p. 4-24, 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/121879>. Acesso em: 02 out. 2019.

GARCIA, C. S. H. F.; MACÁRIO, M. do R. M. R.; MENEZES, E. D. A. G. ; LOUREIRO, C. F. G. Strategic Assessment of Lisbon's Accessibility and Mobility Problems from an Equity **Perspective. Networks and Spatial Economics**, 1–25. 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11067-018-9391-4>. Acesso em: 30 jun. 2020.

GRAHAM, L. S. **Civil service reform in Brazil: principles and practice**. Austin: University of Texas Press for the Institute of Latin American Studies, 1968.

GUIMARÃES, M. L. L. D. **Avaliação da Qualidade dos Serviços da Biblioteca Setorial Sul da Universidade Federal do Espírito Santo**. RiUFES, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/11310>. Acesso em: 04 ago. 2019.

HANDY, S. Planning for accessibility: in theory and in practice. **Access to destinations**. P.131–147, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/9780080460550-007/full/html>. Acesso em: 30 jun. 2020.

HOCHMAN, G. Aprendizado e Difusão na Constituição de Políticas: a Previdência Social e seus Técnicos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 84-98, 1988. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/303705/mod_resource/content/1/APRENDIZADO%20E%20DIFUS%C3%83O%20NA%20CONSTITUI%C3%87%C3%83O%20E%20POL%C3%8DTICAS_%20a%20previd%C3%AAncia%20social%20e%20seus%20t%C3%A9cnicos.pdf. Acesso em: 27 ago. 2019.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. H. **Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach**. Produto & Produção, vol. 11, n. 2, p. 85 - 103, jun. 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/9321/8252>. Acesso em: 15 jun.2020.

LEONG , L.Y. ; HEW, T. S. ; LEE, V. H. ; K. B. Ooi. An SEM–artificial-neural-network analysis of the relationships between SERVPERF, customer satisfaction and loyalty among low-cost and full-service airline. **Expert Systems with Applications**, v. 42, n. 19, p. 6620–6634, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417415002857>. Acesso em: 08 ago. 2019.

LIZOTE, S. A.; MARIOT, D. M. A estrutura do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED): Um Estudo das Novas Obrigações. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 2, n. 2, p. 17 - 25, jul.-dez. 2012. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/73/52>. Acesso em: 15 set. 2019.

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. **Burocracia e Política no Brasil: Desafios para o Estado Democrático no Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1ª ed., 2010.

LUNET, N; SEVERO, M; BARROS, H. Desvio Padrão ou Erro Padrão. **Arquivos de Medicina**. v. 20, n. 1 - 2, fev. 2006, pp.55-56. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/am/v20n1-2/v20n1-2a08.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2020.

MAZZA, A. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2011.

METAXAS, T; MAKARATZI, E; TERZIDIS, K. Improving Service Quality to Local Communities Via a Citizen Satisfaction Measurement in Greece: The 'MUSA'. **The Journal of Developing Areas**, Tennessee, v. 51, n. 3, p. 77 -101, 2017. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/jda/journal/vol.51year2017issue3pp77-101.html>. Acesso em: 05 out. 2019.

MIGUEL, M. C.; SILVEIRA, R. Z. Qualidade, Organização Museológica e Extensão Universitária: Avaliação Pluralizada pelo Aporte Teórico Metodológico SERVQUAL. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**. v 12, n. 4, p.11-21, 2018. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/7980/5416>. Acesso em: 25 jun. 2020.

MIGUEL, M. C.; SILVEIRA, R. Z. Avaliar e (Re)Pensar Espaços e Socioambientalismo Museológico: Olhares Sobre o Museu de História Natural do Sul do Estado do Espírito Santo. **Expressa Extensão**, v.23, n.1, p. 104-121, jan-abr, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/expressaextensao/article/view/12537>. Acesso em: 20 jun. 2020.

MONTEIRO, N. J.; AMORIM, L. T. L.; NOGUEIRA, L. M. V. ; RODRIGUES, I. L. A. ; ANDRÉ,S.R. Avaliação do Serviço de Coleta para Exame Colpocitológico pela Escala SERVQUAL. **Revista Brasileira de Enfermagem – REBEN**. v.72, n.1, pp.118-124, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-71672019000100118&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 22 jun. 2020.

MORAES SOBRINHO, J.; SILVA, A. P. A Administração Pública Gerencial e seus Reflexos nas Práticas e Políticas de Treinamento na Prefeitura de Damião – PB. **Sinergia**, Rio Grande, RS, v. 19, n. 1, p. 21-32, 2015. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/4888>. Acesso em: 05 set. 2019.

NEVES, J. G.; VINAGRE, M. H. **Qualidade de Serviço – Diagnosticar para Intervir: O Gap Model**. Lisboa: Sílabo, 2018. Disponível em: http://www.silabo.pt/Conteudos/9244_PDF.pdf. Acesso em: 20 jun. 2020.

OCAMPO, L. ALINSUB, J. CASUL, R. A. ENQUIG, G. LUAR, M. PANUNCILLON, N. BONGO, M. OCAMPO, C. O. Avaliação da qualidade do serviço público com SERVQUAL e AHP-TOPSIS: um caso de agências governamentais das Filipinas. **Socio-Economic Planning Sciences**, v.68, dez. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0038012117300678?via%3Di> hub. Acesso em: 08 set. 2019.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 2002.

OVIEDO, H. C., CAMPO-ARIAS, A. Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach, **Revista Colombiana de Psiquiatría**. v. 34, n. 4. p. 572-580. 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2020.

PAULA, A. P. P. **Por uma Nova Gestão Pública: Limites e Potencialidades da Experiência Contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PARANHOS, R.; FIGUEIREDO FILHO, D. B.; ROCHA, E. C.; SILVA JÚNIOR, J. A.; FREITAS, D. Uma Introdução aos Métodos Mistos. Uma Introdução aos Métodos Mistos. **Sociologias**, Porto Alegre, v.18, n.42, p.384-411, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/15174522-018004221>. Acesso em: 04 out. 2019.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 49, p. 41 - 50, 1985. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/305764085_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_Its_Implications_for_Future_Research/links/5823644a08ae61258e3cab21/A-Conceptual-Model-of-Service-Quality-and-Its-Implications-for-Future-Research.pdf. Acesso em: 05 ago. 2019.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 21-40, 1988. Disponível em: https://www.academia.edu/35712892/SERVQUAL_A_multiple-_Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality. Acesso em: 05 ago. 2019.

PETRI, S. M. ; KOETTKER, B. H. S.; OLIVEIRA, T. M. de.; PETRI, L. R. F.; CASAGRANDE, M. D. H. Escrituração Fiscal Digital (EFD): Vantagens e Desvantagens a Partir da Literatura Selecionada. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 12, n. 36, p. 53-69, ago.-nov. 2013. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1814/1688>. Acesso em: 15 set. 2019.

RABELO, F. L. O DASP e o Combate à Ineficiência nos Serviços Públicos: a Atuação de uma Elite Técnica na Formação do Funcionalismo Público no Estado Novo (1937-1045). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Santa Vitória do Palmar, RS, v. 3, n. 6, Dez. 2011. Disponível em: <https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/109>. Acesso em: 27 ago. 2019.

RAMPELOTTO, A.; LOBLER, M.L.; VISENTINI, M.S. Avaliação do Sítio da Receita Federal do Brasil como Medida da Efetividade do Governo Eletrônico. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 959-983, jul.-ago. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n4/0034-7612-rap-49-04-00959.pdf>. Acesso em: 10 set. 2019.

RÊGO, T. F. CORREIA, A. M. M. KATO, H. T. MAFFEZZOLLI, E. C. F. Análise fatorial confirmatória da escala SERVQUAL. Um estudo com os usuários dos serviços de habilitação e veículos do Detran/RN. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 20, n. 66, jan.-jun. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v20n66.31350>. Acesso em: 15 set. 2019.

REZAEI, J.; KOTHADIYA, O.; TAVASSZY, L.; KROESEN, M. Quality assessment of airline baggage handling systems using SERVQUAL and BWM. **Tourism Management**. v.66, pp.85-93, june 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517717302583>. Acesso em: 26 jun. 2020.

RHEE, S.-K.; RHA, J.-Y. Qualidade do serviço público e satisfação do cliente: explorando os atributos da qualidade do serviço no setor público. **The Service Industries Journal**, v. 29, n. 11, pp. 1491-1512, 2009. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642060902793441>. Acesso em: 28 jun. 2020.

RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C. **As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas**. In XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://200.144.182.143/escolausp/wp-content/uploads/2015/05/Reformas-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-ANPAD-2013.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2019.

ROCHA, A. M. **Qualidade dos Serviços de Tecnologia da Informação: Um Estudo no Núcleo de Tecnologia da Informação da UFES**. RiUFES, 2016. Disponível em: http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8732/1/tese_9198_Dissertação%20Final%20-%20Antonio%20Marcos%20Rocha20170123-141057.pdf. Acesso em: 03 ago. 2019.

RODRIGUES, L. L. R.; VARAMBALLY, K. V. M. Comparação de Métricas SERVQUAL e SERVPERF: Um Estudo Empírico. **The TQM Journal**, v. 23, n. 6, p. 629-643, 2011. Disponível em: <https://doi-org.ez43.periodicos.capes.gov.br/10.1108/17542731111175248>. Acesso em: 07 ago. 2019.

RODRIGUEZ, B. A. ; CUESTA, M.; RAMILA, R. D.; GARCIA, J. M. J.; CABALLERO, D. P. Análisis de Las Propiedades Psicométricas de Una Escala de Actitud: Comparación de Las Técnicas Likert Y Thurstone. **Revista Electrónica de Metodología Aplicada**, v. 2, n. 2, p. 23 - 33, 1997. Disponível em: <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/27235/1/REMA.1997.2.2.23-33.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2020.

RUIZ, J. Á. **Metodologia Científica: Guia para Eficiência nos Estudos**. São Paulo: Editora Atlas, 6ª ed., 2006.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no Serviço Público – Um Estudo de Caso. **Gestão & Produção**. São Carlos, SP, v.5, n. 3, p. 284-297, dez. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a09v5n3.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2019.

SANTANA, T. A. A. MOURA, T. M. F COSTA, L. V. VASCONCELOS, C. R. Análise do Desempenho das Companhias Aéreas Brasileiras Através da Escala SERVQUAL. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 13, n. 1, p.105, 2018. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/2010> Acesso em: 25 ago. 2019.

SANTOS, A. H. M.; CÂNDIDO, C. J. F. Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários Online: Proposta de Integração dos Modelos SERVQUAL, Kano e QFD. **Tourism & Management Studies**, v.12, n. 2, p. 145-153, 2016. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2182-84582016000200016&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 06 out. 2019.

SASSO, A.; ROSA, I. C.da. O SPED e seus Reflexos na Profissão Contábil. In VI EPCT - Encontro de Produção Científica e Tecnológica, **Anais do VI Encontro de Produção Científica e Tecnológica**, Campo Mourão, PR, 2011. Disponível em: http://www.fecilcam.br/nupem/anais_vi_epct/PDF/ciencias_sociais/03_Soc_Aplic_Co_mpleto.pdf. Acesso em: 15 set. 2019.

SILVA, M. B. C. **Adaptação da Escala SERVQUAL para Avaliação da Qualidade dos Serviços no Contexto da Construção de Edificações Multifamiliares**. RiUCS, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/577>. Acesso em: 13 ago. 2019.

SILVA, V. R. **Proposta de um Modelo de Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços de Bibliotecas Universitárias**. Lume Repositório Digital, 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/197445>. Acesso em: 15 ago. 2019.

SOARES, F. D. P., LOUREIRO, C. F. G., e MILLER, E. J. Diagnosis: A Problem-Oriented Approach to Urban Transportation Planning. **Transportation Research Board** 97th Annual Meeting. Washington DC. 2018. Disponível em: <https://trid.trb.org/view/1497269>. Acesso em: 30 jun. 2020.

SOUZA, H. H. H.; LOUREIRO, C. F. G.; OLIVEIRA NETO, F. M. Caracterização da acessibilidade aos empregos percebida pelos usuários do sistema metroferroviário da região metropolitana de Fortaleza. **Transportes**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 33-49, 01 abr. 2020. Disponível em: <https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/1836/795>. Acesso em 25 jun. 2020.

TAKAHASHI, T. (org.). **Sociedade da Informação no Brasil: Livro Verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/livroverde.pdf>. Acesso em: 10 set. 2019.

URDAN, A. T. A Qualidade de Serviços Médicos na Perspectiva do Cliente. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 41, n. 4, Out./Dez. 2001.

Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000400006.pdf. Acesso em: 15 jun. 2020.

VAN WEE, B. Accessible accessibility research challenges. **Journal of Transport Geography**, v. 51, p. 9–16, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0966692315002008>. Acesso em: 30 jun. 2020.

VIAPIANA, N.; CASTRO, A. C. de; KROEFF, M. S.; MORAES, M. C. B.; Modelo de Avaliação da Gestão para uma Biblioteca Pública. **Ciência da Informação**. Brasília, DF, v. 47 n. 3, p. 35-47, set.-dez. 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4168>. Acesso em: 07 set. 2019.

WEERAKKODY. V.; ZAHIR, I.; LEE, H.; HINDI, N.; OSMAN, I. A Review of the Factors Affecting User Satisfaction in Electronic Government Services. **International Journal of Electronic Government Research**, v. 10, n. 4, p. 21-56, out.-dez. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281721883_A_review_of_the_factors_affecting_user_satisfaction_in_electronic_government_services. Acesso em: 05 ago. 2019.

APÊNDICE B – Produto Técnico



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



RENÊ GABRIEL JUNIOR

PROF. DR. ROGÉRIO ZANON DA SILVEIRA

**RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO
FERRAMENTA GERENCIAL ELABORADA
CICLO DE AVALIAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIÇOS DE
ATENDIMENTO DAS AGÊNCIAS DA RECEITA ESTADUAL**

**VITÓRIA-ES
2020**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES	
Tipo e Título do Produto Técnico: Relatório Técnico Conclusivo Ferramenta Gerencial Elaborada Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual	
Autores:	
1. Renê Gabriel Junior (Egresso)	
2. Rogério Zanon da Silveira (Orientador)	ORCID: 0000-0002-1410-2767
Instituição Estudada: Agências da Receita Estadual da Secretaria de Estado da Fazenda	
Recebimento do Produto Técnico: Secretário da Fazenda	
Setor/Função do Recebimento: Gabinete do Secretário – SEFAZ	
Dados do Egresso: Renê Gabriel Junior	
Nome da Instituição do discente/egresso- Origem da Vaga () UFES (X) Conveniada () Demanda Social Governo do Estado do Espírito Santo / ESESP – Escola de Serviço Público do ES.	
Vínculo / Setor de trabalho: Secretaria da Fazenda do Estado do Espírito Santo	
Título da dissertação: Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Contribuinte nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo	
Link do repositório da dissertação:	
Celular: (28)99885-6616	E-mail: rjunior@sefaz.es.gov.br
Matrícula do Egresso: 2018132641	Data da titulação: 06/08/2020
Palavras-Chave: Gestão Pública. Secretaria da Fazenda. Agências da Receita Estadual. Ciclo de Avaliação. SERVQUAL.	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO FERRAMENTA GERENCIAL ELABORADA CICLO DE AVALIAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO DAS AGÊNCIAS DA RECEITA ESTADUAL

1. INTRODUÇÃO

O produto técnico ora apresentado é resultante da dissertação “Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Contribuinte nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo” apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, cuja oportunidade de participação me foi proporcionada pelo convênio celebrado entre a UFES – Universidade Federal do Espírito Santo e o Governo do Estado, representado pela ESESP – Escola de Serviço Público do Espírito Santo. Qualifiquei-me para a vaga na condição de servidor da Secretaria de Estado da Fazenda onde ocupo o cargo de Auditor Fiscal da Receita Estadual desde o ano de 2005.

A escolha pelo tema da dissertação se deu pela necessidade da sociedade por uma prestação de serviços públicos que ofereça a seu usuário um serviço eficiente e de qualidade que supra as suas necessidades. Sendo as Agências da Receita Estadual o canal de ligação direta da SEFAZ com seus usuários, constatamos a necessidade de avaliação desta prestação de serviços, tendo como objetivo a identificação de seus pontos fracos para correção e melhoria nessa prestação de serviço.

Após a realização da pesquisa, percebemos a necessidade da criação de uma sistemática contínua de avaliação de forma a manter a prestação de serviços da Secretaria de Fazenda em constante evolução. Diante desta percepção, desenvolvemos o Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual, que se constitui em uma ferramenta gerencial elaborada com a finalidade de avaliação constante dos serviços realizados pelas AREs da SEFAZ-ES.

A qualidade no serviço público é o principal objetivo de qualquer administração pública comprometida com seus cidadãos. O processo contínuo de avaliação dos serviços prestados pela SEFAZ reforça na instituição a responsabilidade com a criação de um campo cultural onde o usuário dos serviços públicos e a sociedade em geral sejam o foco de nossa instituição.

2. TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO (PTT) OBTIDO

Relatório Técnico Conclusivo – Ferramenta Gerencial Elaborada - Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual

3. SITUAÇÃO QUE DEU ORIGEM À PESQUISA

As Agências da Receita Estadual consistem na forma de atendimento ao contribuinte mais antiga da SEFAZ-ES. Houve um tempo em que estavam presentes em quase todos os municípios do Estado e formavam em seu conjunto o único órgão da SEFAZ que interagira diretamente com os Contribuintes. Com o passar dos anos e com os avanços tecnológicos, as Agências da Receita Estadual foram diminuindo em número e parte dos serviços antes por elas prestados foram sendo transferidos para mídias digitais. Hoje, o atendimento ao Contribuinte é realizado pelas AREs, e pelas plataformas digitais de atendimento, como a Agência Virtual, o Fale Conosco, o Orientação Tributária e o Cooperação Fiscal.

Em um contexto de forte informatização dos serviços e procedimentos em geral, observa-se a necessidade da avaliação dos serviços presenciais prestados pela SEFAZ-ES por meio das Agências da Receita Estadual. Não havia no momento inicial da pesquisa um relato, baseado na opinião dos usuários dos serviços, que descrevesse a visão externa da sociedade sobre o serviço prestado pelas AREs. Este trabalho parte do entendimento de que a decisão administrativa deve estar calcada em informações relevantes, e por isso a necessidade de se produzir este tipo informação avaliativa.

Essa avaliação busca verificar as expectativas dos usuários deste serviço e a satisfação destes usuários diante o serviço prestado. Por meio dessa avaliação, a

SEFAZ-ES pode dimensionar a velocidade da implantação de novos serviços digitais e verificar quais serviços seriam necessários sua manutenção por meio do atendimento presencial.

4. OBJETIVOS E FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO

O objetivo principal deste trabalho é avaliar a qualidade do serviço prestado nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo. Em busca desse objetivo, foi medida a expectativa dos usuários com relação ao serviço que a eles seria prestado. Foi medida a percepção dos usuários com relação à prestação do serviço e comparada às expectativas e às percepções dos usuários e, com isso, se chegar ao nível de satisfação ou insatisfação com os serviços prestados.

Diante dos resultados da pesquisa, percebemos a necessidade de continuidade do processo de avaliação de forma que os benefícios alcançados pelo trabalho não se perdessem ou ficassem obsoletos com tempo. Assim, visando a continuidade do trabalho realizado, que resultou na dissertação “Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Contribuinte nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo”, criamos a ferramenta gerencial elaborada “Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual” cujo objetivo é implementar na instituição uma cultura de contínua avaliação em busca da melhora na prestação de serviços a seus usuários.

Nossa finalidade com a criação do Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual é sistematizar de forma prática e detalhada um programa de avaliação contínuo baseado na metodologia SERVQUAL.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização desta avaliação, foi utilizado como abordagem metodológica o modelo SERVQUAL (PARASSURAMAN et al,1988), por meio do qual se busca mensurar a qualidade dos serviços a partir da diferença entre a expectativa e a percepção dos usuários dos serviços prestados.

O modelo SERVQUAL trabalha com a avaliação por meio da aplicação de um questionário dividido em duas etapas. A primeira etapa normalmente aplicada antes da prestação do serviço, em que o respondente procura estabelecer o nível de sua expectativa com relação ao serviço que será prestado. A segunda etapa consiste na aplicação do instrumento de pesquisa após a prestação do serviço concluída, momento em que o usuário do serviço emite sua opinião a respeito de sua satisfação ou não sobre os serviços prestados que lhe foram prestados.

A avaliação, por si só, demonstra um retrato estático do momento em que é aplicado o questionário. A partir da análise dos dados obtidos, é possível identificar falhas e traçar novas estratégias visando corrigir as lacunas identificadas. Após a elaboração de novas estratégias de trabalho, é necessário o desenvolvimento de ferramentas para aplicação dessas estratégias. Estabelece-se, a partir daí, uma nova rotina de trabalho que visa à correção das falhas anteriormente identificadas. Dessa forma, conclui-se um ciclo de avaliação. Porém, como a avaliação retrata um momento estático, torna-se necessário submeter o novo modelo a uma nova avaliação, iniciando-se assim um novo ciclo. Dessa forma, a avaliação se torna uma prática contínua em busca da melhoria constante dos serviços prestados à sociedade.

5.1 FASES METODOLÓGICAS DO PRODUTO TÉCNICO

Este produto Relatório Técnico Conclusivo - Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual - divide-se em seis fases para sua aplicação que serão demonstradas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Descrição das Fases do Ciclo de Avaliação Continuada

FASE	DESCRIÇÃO	DURAÇÃO
Planejamento	Etapa do desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, que será através de questionário semiestruturado tipo survey a ser aplicado aos usuários dos serviços de atendimento das AREs, dividido em duas etapas, abordando a cinco dimensões do modelo SERVQUAL (Tangibilidade, Confiabilidade, Garantia, Capacidade de Resposta, Empatia).	30 a 45 dias

Avaliação	Etapa de aplicação do instrumento de coleta de dados aos usuários dos serviços das AREs. O questionário deverá ser oferecido a todos os usuários das AREs, no período estabelecido para realização da pesquisa. Aos que aceitarem participar, deverão ser orientados que o questionário deverá ser preenchido em duas etapas distintas. A primeira, antes do atendimento, buscando avaliar as expectativas dos usuários e a segunda, após o atendimento, buscando verificar as percepções dos usuários sobre o serviço prestado.	15 dias
Análise	Etapa de compilação dos dados estatisticamente e cálculo dos gaps do modelo SERVQUAL.	30 a 45 dias
Autoavaliação	Etapa de internalização dos resultados encontrados, buscando entender os motivos que levaram ao resultado encontrado. Essa é a fase em que a instituição busca compreender a opinião dos usuários sobre os seus serviços, para, a partir dessa compreensão, construir soluções para reforçar pontos positivos identificados e corrigir os pontos negativos. A construção das soluções necessárias e sua forma de implantação deverão ser definidas claramente nesta etapa.	Até 180 dias
Readequação	Etapa de implantação das soluções construídas na etapa anterior, visando à melhoria contínua da prestação dos serviços.	30 a 75 dias
Reavaliação	Esta etapa finaliza o ciclo de avaliação anterior inicia um novo ciclo. Nela se reinicia o processo de avaliação buscando avaliar a nova situação construída no ciclo anterior, aplicando-se novamente o questionário num período pré-estabelecido. Seguindo após essa etapa, novamente para a etapa de análise e seguintes.	360 dias

As fases do ciclo de avaliação são interligadas e complementares e o período de aplicação de cada fase é flexível para melhor adaptação a questões práticas no momento de sua realização. Sugere-se como período de conclusão um ciclo dois anos.

6. CONTRIBUIÇÕES GERAIS

O Relatório Técnico Conclusivo – Ferramenta Gerencial Elaborada - Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual - foi construído para subsidiar a gestão da SEFAZ com uma ferramenta de pesquisa de mercado que busca juntos aos usuários dos serviços da SEFAZ um feedback do serviço oferecido.

De forma direta, contribui com a SEFAZ para uma avaliação constante dos serviços oferecidos a seus usuários de forma sistêmica e metódica. A construção do instrumento de pesquisa adequado ao modelo SERVQUAL possibilita a coleta dos dados dentro de uma metodologia validada pela literatura científica.

A pesquisa busca munir a instituição de informações importantes sobre a visão de seus usuários e da sociedade em geral sobre diversas questões vinculadas a ela. Destacam-se informações acerca da visão do usuário sobre:

- as estruturas físicas onde funcionam as repartições;
- a aparência dos servidores que prestam o serviço nas repartições;
- a qualificação e confiabilidade percebida nesses servidores;
- a assertividade e a segurança transmitida na prestação do serviço;
- a imagem da instituição perante a sociedade;
- a disponibilidade e disposição dos servidores; e,
- a gentileza, educação e empatia com que são tratados durante o atendimento.

Outra contribuição importante dada pela metodologia SERVQUAL é a possibilidade de avaliação sob duas visões distintas: a primeira sob a expectativa do usuário; e a segunda sobre a sua percepção acerca do serviço prestado. Assim, é possível não só a instituição receber a informação sobre a satisfação do usuário, mas também sobre o nível de exigência que este usuário deseja.

7. CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

O Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual foi desenvolvido com inspiração nos ciclos de avaliação tradicionais, onde se avalia a situação atual, planeja as readequações no modelo atual a partir dos dados da avaliação, se executa as readequações implementadas durante um período razoável e se reavalia o novo modelo para verificar se ainda há necessidade de ajustes e melhoramentos.

A vantagem do método criado é a possibilidade de melhoramento contínuo. Rotinas que foram muito eficientes no passado, hoje já se demonstram obsoletas, e, as que

hoje são consideradas muito eficientes e arrojadas, com o passar do tempo, também serão obsoletas. A utilização do Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual possibilita o ajuste constante das rotinas de serviço, possibilitando que suas mudanças não sejam abruptas e sim ocorram de forma amena evitando grandes conturbações.

8. ADERÊNCIA ÀS LINHAS E PROJETOS DE PESQUISA

Este Projeto Técnico foi desenvolvido dentro da linha de pesquisa intitulada "Política, Planejamento e Governança Pública" do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo.

Esta linha de pesquisa, segundo descrição do próprio PPGGP:

(...) habilita o profissional a atuar nas esferas federal, estadual, municipal, em órgãos públicos, organizações não-governamentais do terceiro setor, institutos privados e em empresas privadas envolvidas em ações públicas, podendo atuar no planejamento, controle, avaliação e monitoramento da condução de políticas públicas que visam a garantia dos direitos fundamentais dos cidadãos, bem como a provisão de serviços públicos à sociedade, com o intuito de conduzir a coisa pública dentro de princípios da ética, da legalidade, dos princípios da probidade e transparência por meio de práticas que auxiliem a solucionar problemas de órgãos públicos, da coletividade e de interesse geral.

A ferramenta Relatório Técnico Conclusivo - Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual identifica-se com esta linha de pesquisa, pois oferece ao gestor uma ferramenta de pesquisa para subsidiá-lo no “planejamento, controle, avaliação e monitoramento da condução de políticas públicas”.

A relevância desse produto de pesquisa está na iniciativa de reforçar um novo campo cultural na Secretaria da Fazenda, onde o usuário dos serviços públicos e a sociedade em geral sejam o foco da Administração Pública. Ou seja, direciona-se a condução do serviço público dentro de uma visão de garantir ao cidadão os seus direitos fundamentais.

9. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

O Relatório Técnico Conclusivo – Ferramenta Gerencial Elaborada - Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual - desenvolvido como produto técnico da dissertação de mestrado possui grau de dificuldade técnico médio para sua implantação.

O Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento foi desenvolvido para aplicação inicial nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo. E a aplicação do Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento traz para SEFAZ uma nova forma de planejamento e monitoramento de seus serviços calcados na visão de seus usuários.

A ferramenta apresentada já teve a sua fase inicial testada na Secretaria da Fazenda por meio da pesquisa realizada nas AREs, em que os resultados são apresentados na dissertação “Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Contribuinte nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo”, base para elaboração deste produto técnico.

A aplicabilidade da ferramenta desenvolvida depende da formação de uma equipe técnica. A sugestão, baseada na pesquisa de campo, é que seja formada por três chefes de agência, sob a supervisão da Gerência de Atendimento ao Contribuinte – GEACO, para construção do instrumento de pesquisa – questionário – a ser aplicado nas AREs. Posteriormente, vem o acompanhamento das fases subsequentes do ciclo junto com as demais AREs.

A equipe técnica, além do acompanhamento do processo, fica responsável pela elaboração de relatório técnico ao final de cada fase, comunicando à gestão os resultados obtidos até aquela fase e as ações programadas para fase subsequente.

Como todo processo evolutivo, exige-se o comprometimento e o trabalho de todos os envolvidos no processo. O crescimento da instituição se concretiza com trabalho. A aplicabilidade do Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento é relativamente simples e demanda apenas a implantação das fases do ciclo descritas no Quadro 1 – Descrição das Fases do Ciclo de Avaliação sob o acompanhamento da equipe técnica.

10. IMPACTOS

O Ciclo de Avaliação Continuada, desenvolvido para avaliação dos serviços das Agências da Receita Estadual do Estado é uma poderosa ferramenta gerencial. Estima-se que este produto técnico disponibilizado à SEFAZ é de médio impacto gerencial para a organização, pois amplia sua governança por meio do conhecimento da visão dos usuários sobre o seu serviço.

O impacto do ciclo de avaliação é considerado potencial porque não houve ainda a sua apresentação à gestão da instituição e as fases subsequentes à análise ainda não foram implementadas no contexto organizacional. Porém, espera-se que a continuidade de implantação desse sistema de avaliação ocorra num prazo oportuno, potencializando os benefícios para a administração e para sociedade.

Considerando-se a dimensão social, estima-se um impacto de nível de médio para a sociedade, uma vez que, com a implantação desta ferramenta avaliativa, os benefícios serão percebidos pela sociedade com o decurso de pelo menos um ciclo, o que ocorreria em dois anos. As mudanças ocorridas no decurso deste prazo seriam absorvidas lentamente pelos usuários e sua percepção não seria imediata. Passado dois ou mais ciclos, o impacto tende a ser elevado.

Para além, a utilização da ferramenta, considerando sua dimensão cultural, tem o potencial de criar na instituição uma cultura de gestão voltada para opinião do usuário do serviço como elemento central de sua atividade e razão da existência do serviço público.

Na dimensão econômica, o impacto da implantação do produto técnico se caracteriza como médio, pois toda mão de obra envolvida no processo de planejamento, aplicação e análise dos resultados e construção de alternativas a partir dos resultados é da própria instituição. Esse fator, além de primordial na redução de custos decorrentes do projeto, é fundamental para o envolvimento do corpo de servidores na construção e aplicação do projeto, possibilitando um resultado de maior sucesso.

11. REPLICABILIDADE

O Ciclo de Avaliação Continuada foi desenvolvido para aplicação no serviço de atendimento das AREs, porém possui alta grau de replicabilidade. Para aplicação da ferramenta é necessário seguir os passos descritos neste relatório. Sua utilização não exige um grau de complexidade elevado e isto possibilita sua vasta reutilização.

Com a implementação de pequenas adaptações necessárias à personalização da ferramenta, ela pode ser aplicada em todos os serviços de atendimento da Secretaria da Fazenda, como por exemplo, a Agência Virtual, o Cooperação Fiscal, o Fale Conosco e o Orientação Tributária. Todos estes serviços da SEFAZ-ES trabalham diretamente com o público externo e essa característica aumenta a possibilidade de utilização da ferramenta em sua forma original.

Outros serviços da SEFAZ, que também prestam atendimento ao público externo de forma indireta, ou mesmo os setores que prestam serviços internos podem beneficiar-se da ferramenta para avaliação de seus serviços. Neste caso, a ferramenta teria que sofrer pequenos ajustes, de acordo com às características e objetivos dos setores a serem avaliados.

Serviços de atendimento de outras instituições também podem utilizar o Ciclo de Avaliação para medir o desempenho de seus serviços. E tratando-se de serviços de atendimento ao público a ferramenta pode ser utilizada em sua versão original ou com pequenos ajustes para adequação às características e objetivos das instituições.

A possibilidade de adequação da ferramenta é uma de suas grandes vantagens para replicabilidade da mesma. Como sua metodologia não é rija, a facilidade de sua reutilização é maior.

Para a elaboração do instrumento de pesquisa e utilização da ferramenta é necessário o conhecimento básico da metodologia SERVQUAL. Essa metodologia está descrita no capítulo metodológico da dissertação “Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Contribuinte nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo.

12. ABRANGÊNCIA TERRITORIAL

Como a Ferramenta Gerencial Elaborada - Ciclo de Avaliação Continuada foi desenvolvida inicialmente para aplicação nas Agências da Receita Estadual do Espírito Santo, sua abrangência territorial originária é dentro dos limites do Estado. O Estado do Espírito Santo possui atualmente, onze Agências da Receita Estadual, distribuídas nos municípios de Alegre, Aracruz, Barra de São Francisco, Cachoeiro, Cariacica, Colatina, Linhares, São Mateus, Serra, Venda Nova do Imigrante e Vitória.

Porém, diante de sua ampla possibilidade de replicabilidade, a Ferramenta Gerencial Elaborada - Ciclo de Avaliação Continuada podendo ser utilizada por diversas outras instituições, até mesmo de fora do Brasil, sua abrangência potencial torna-se internacional.

13. COMPLEXIDADE

O grau de complexidade para implantação do Ciclo de Avaliação Continuada é médio e não demanda um elevado custo para sua execução. O único pré-requisito para sua utilização com sucesso é o básico da metodologia SERVQUAL e o respeito às fases do Ciclo descritas no quadro 1 do item 5.1 - Fases Metodológicas do Produto Técnico.

A equipe para realização do trabalho deve ser formada por profissionais ligados diretamente com a atividade a ser desenvolvida para que os itens a serem avaliados sejam adequadamente escolhidos, o resultado seja melhor compreendido e as ações para readequação das atividades sejam pautadas em conformidade com a realidade da instituição.

As fases que exigiram maior conhecimento técnico serão as de planejamento e de auto-avaliação. Na fase de planejamento, onde será construído o instrumento de coleta de dados, há necessidade de que a equipe tenha conhecimento sobre a instituição a ser avaliada e o conhecimento sobre a metodologia a ser utilizada na construção do instrumento, o método SERVQUAL.

Na fase de auto-avaliação, assevera-se a necessidade do conhecimento da equipe sobre o serviço avaliado, pois nessa fase é onde a equipe se apropriará dos resultados da pesquisa e deverá compreender a opinião dos usuários sobre os seus serviços, para, a partir dessa compreensão, construir soluções para reforçar pontos positivos identificados e corrigir os pontos negativos.

As demais fases também possuem suas especificidades, mas não exigem conhecimentos demasiadamente rebuscados para sua aplicação. A equipe que trabalhará no ciclo de avaliação continuada deve ser integrada por no mínimo três integrantes do próprio órgão sob a supervisão do responsável pelo órgão avaliado. Desta forma concluímos que o grau de complexidade para implantação do Ciclo de Avaliação Continuada é médio.

14. ASPÉCTOS INOVADORES

O produto técnico Relatório Técnico Conclusivo – Ferramenta Gerencial Elaborada - Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual classificado como pesquisa de mercado elaborada e atende ao requisito inovação. A ferramenta foi elaborada buscando criar uma rotina constante de planejamento, avaliação e readequação dos serviços das Agências da Receita Estadual do Estado. Não é de conhecimento da gestão atual da SEFAZ, e também não existe registro no órgão, sobre a existência de projeto similar ao que foi desenvolvido aqui. Não houve, nos últimos vinte anos, ao menos, um trabalho de avaliação do serviço calcado na imagem externa dos usuários dos serviços da SEFAZ e fincado em bases metodológicas científicas.

O único método de avaliação utilizado nos últimos anos nas Agências da Receita Estadual é uma caixa de reclamações, elogios e sugestões. Tal método, além de sua ineficiência natural, pois não é capaz de avaliar o serviço de modo global, apenas evidencia falhas existentes no atendimento. Também é carente de acompanhamento gerencial e de direcionamento técnico de seus resultados. Por isso, foi retirado de todas as Agências que ainda possuíam estas caixas, no ano de 2018.

O produto técnico aqui apresentado diferencia-se totalmente daquele tipo de avaliação, pois propõe avaliar o serviço de forma global, buscando-se evidenciar seus pontos fortes e fracos, a expectativa dos usuários e sua percepção sobre o serviço prestado dentro de parâmetros científicos de pesquisa definidos pela metodologia SERVQUAL. Também, pelo fato de possuir uma sistemática de planejamento, avaliação, análise de resultados, readequação dos serviços e reavaliação, que finaliza um ciclo e ao mesmo tempo encerra a anterior, tornando o processo de avaliação contínuo.

15. SETOR DA SOCIEDADE INFLUENCIADO

O produto técnico Ciclo de Avaliação Continuada tem um alto poder de influência sobre a sociedade em geral. Seu setor de influência social específico é a Administração Pública, pois seu foco de trabalho é sobre instituições públicas que prestam serviços para sociedade.

Como os serviços dos órgãos públicos, objeto do Ciclo de Avaliação Continuada, são diretamente impactados de forma positiva, a sociedade usuária desses serviços é indiretamente influenciada, pois passa a usufruir de um serviço de melhor qualidade adaptado a partir da visão desses usuários.

Em suma, o Ciclo de Avaliação Continuada é uma forte ferramenta gerencial, capaz de construir um campo cultural onde o usuário dos serviços públicos e a sociedade em geral sejam o foco principal de atenção e trabalho da Administração Pública.

16. ESTÁGIO DA TECNOLOGIA

O produto técnico encontra-se na implantação, pois o período necessário para conclusão de um ciclo seria de dois anos. Atualmente, foi realizado, nas Agências da Receita Estadual, as fases de planejamento, avaliação e análise.

Essas fases foram desenvolvidas dentro do projeto de pesquisa do mestrado e tem seus resultados dispostos na dissertação “Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Contribuinte nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo” do

Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES.

A conclusão do ciclo depende de sua apresentação a gestão da Secretaria de Estado da Fazenda que analisará a conveniência e oportunidade para implantação das demais fases do produto técnico.

17. TRANSFERÊNCIA DA TECNOLOGIA OU CONHECIMENTO

Consideramos que até o presente momento, ocorreu a transferência parcial de tecnologia do produto técnico, tendo em vista que durante o processo de coleta de dados ocorreram rodas de conversa e discussões sobre a aplicação da avaliação nas Agências da Receita Estadual envolvidas.

Os chefes das agências envolvidas na pesquisa receberam instruções básicas sobre o funcionamento de uma pesquisa com a metodologia SERVQUAL e as orientações necessárias para aplicação do instrumento de pesquisa em suas AREs.

Nesta fase a Ferramenta Gerencial Elaborada Ciclo de Avaliação Continuada ainda não estava desenvolvida, tendo em vista que a percepção de sua necessidade e sua elaboração ocorreram após a conclusão da pesquisa.

18. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA SUA IMPLANTAÇÃO

Para a implantação do produto técnico, a primeira ação necessária será a designação da equipe técnica para acompanhamento do processo. A equipe técnica será responsável por:

- elaboração do instrumento de coleta de dados – questionário – em consonância com a necessidade atual da instituição;
- definição das datas para aplicação da avaliação, análise dos dados, autoavaliação e readequação;
- acompanhamento do trabalho de análise dos dados;
- coordenação do processo de autoavaliação e internalização dos resultados;

- implantação, sob a supervisão da Gerência de Atendimento ao Contribuinte, das mudanças definidas no processo de autoavaliação.

De modo geral, a equipe técnica será a responsável por impulsionar o Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual.

19 DESCRIÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO

Descrevemos a seguir exemplos de documentos, gráficos e tabelas que podem ser utilizados para implantação e análise dos dados obtidos através do Ciclo de Avaliação Continuada.

19.1 QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS NAS ARES

AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE NAS AGÊNCIAS DA RECEITA ESTADUAL DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO UTILIZANDO O MÉTODO SERVQUAL

APRESENTAÇÃO E ORIENTAÇÕES GERAIS

Este questionário é parte integrante da pesquisa "Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Contribuinte nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo Utilizando o Método SERVQUAL", que está em desenvolvimento no curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES.

OBJETIVO DA PESQUISA:

Avaliar a prestação dos serviços de atendimento das Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo utilizando como instrumento avaliativo o método SERVQUAL.

ORIENTAÇÕES:

Para bem respondê-la é necessário saber que:

- a) os resultados desta pesquisa serão utilizados para o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado;
 b) a coleta dos dados da pesquisa é totalmente anônima e as respostas serão utilizadas para fins acadêmicos, sem a identificação dos respondentes;
 c) as informações coletadas poderão servir de subsídio para ajustes e melhorias nos serviços prestados pelas Agências da Receita Estadual do ES.

Sua participação nesta pesquisa é de grande importância e será muito bem-vinda.

PERFIL E HÁBITOS DOS USUÁRIOS

1. Gênero <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino		5. Frequência que vem a ARE <input type="checkbox"/> Diariamente <input type="checkbox"/> 2 ou 3 vezes / semana <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Quinzenalmente <input type="checkbox"/> Mensalmente <input type="checkbox"/> Trimestralmente <input type="checkbox"/> Semestralmente <input type="checkbox"/> Anualmente <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Esta é a primeira vez		6. Ocupação Profissional <input type="checkbox"/> Administrador <input type="checkbox"/> Empresário <input type="checkbox"/> Contabilista <input type="checkbox"/> Advogado <input type="checkbox"/> Cartorário <input type="checkbox"/> Taxista <input type="checkbox"/> Despachante <input type="checkbox"/> Office Boy <input type="checkbox"/> Outro _____	
2. Faixa etária <input type="checkbox"/> 15 a 19 <input type="checkbox"/> 20 a 24 <input type="checkbox"/> 25 a 29 <input type="checkbox"/> 30 a 34 <input type="checkbox"/> 35 a 39 <input type="checkbox"/> 40 a 44 <input type="checkbox"/> 45 a 49 <input type="checkbox"/> 50 a 54 <input type="checkbox"/> 55 a 59 <input type="checkbox"/> 60 a 64 <input type="checkbox"/> 65 a 69 <input type="checkbox"/> 70 ou +		7. Razão pela qual veio a ARE (Poderá ser marcado mais de um serviço nesta sessão)			
3. Grau de Escolaridade <input type="checkbox"/> Sem Instrução Formal <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado		4. ARE <input type="checkbox"/> Cachoeiro <input type="checkbox"/> Cariacica <input type="checkbox"/> Colatina <input type="checkbox"/> Linhares <input type="checkbox"/> São Mateus <input type="checkbox"/> Serra <input type="checkbox"/> Vitória		<input type="checkbox"/> Isenção ICMS <input type="checkbox"/> Isenção / Avaliação ITCMD <input type="checkbox"/> Isenção IPVA <input type="checkbox"/> Cadastro Produtor Rural <input type="checkbox"/> Cadastro PJ <input type="checkbox"/> AIDF Produtor Rural <input type="checkbox"/> Parcelamento <input type="checkbox"/> Denúncia Espontânea <input type="checkbox"/> Livros Fiscais <input type="checkbox"/> SPED Fiscal / EFD <input type="checkbox"/> NF-e ou NFC-e <input type="checkbox"/> CT-e ou outro DF-e <input type="checkbox"/> Auto de Infração <input type="checkbox"/> Aviso de Cobrança <input type="checkbox"/> Certidão Negativa <input type="checkbox"/> Restituição de Débitos	
				Qual? _____	

AVALIAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DO USUÁRIO SOBRE O ATENDIMENTO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO

Instruções para responder este bloco de perguntas:

Para responder as questões a seguir, pense no atendimento ideal de um órgão público na sua visão. A partir dessa perspectiva atribua um valor de 1 a 5 a cada quesito, marcando um X na alternativa correspondente, de acordo com o grau de importância que você dá a ele. Atribuindo 1 àquele quesito que você considera sem importância nenhuma e 5 àquele que você considera de máxima importância.

De 1 a 5, qual nível de importância você dá:

			1	2	3	4	5
TANGIBILIDADE	1	às instalações físicas bem estruturadas, iluminadas, adequadamente climatizadas, confortáveis e visualmente agradáveis para o funcionamento de um órgão público?	<input type="checkbox"/>				
	2	às instalações com adequada infraestrutura de acessibilidade para portadores de necessidades especiais em um órgão público?	<input type="checkbox"/>				
	3	à aparência das pessoas que trabalham em um órgão público, considerando postura, asseio, vestuário.	<input type="checkbox"/>				
	4	às instalações tecnológicas de um órgão público com relação a quantidade de estações de trabalho "versus" número de servidores, capacidade de armazenamento e velocidade dos equipamentos, capacidade, velocidade e estabilidade da internet e estrutura de interatividade com o usuário?	<input type="checkbox"/>				
CONFIABILIDADE	5	à qualificação das pessoas que prestam atendimento em uma repartição pública?	<input type="checkbox"/>				
	6	ao interesse das pessoas que prestam atendimento em um órgão público em auxiliá-lo na solução de seus problemas?	<input type="checkbox"/>				
	7	ao atendimento do órgão público dentro do prazo previsto e razoavelmente compatível com a demanda do serviço desejado?	<input type="checkbox"/>				
	8	à facilidade de acesso às informações e à clareza e organização dos registros de um órgão público?	<input type="checkbox"/>				
GARANTIA	9	à prestação do serviço com assetividade, sem ocorrência de erros na execução com serviço?	<input type="checkbox"/>				
	10	à segurança transmitida pelo atendente de um órgão público ao lhe prestar um serviço ou uma informação?	<input type="checkbox"/>				
	11	à capacidade do atendente em responder sua demanda satisfatoriamente.	<input type="checkbox"/>				
CAPACIDADE DE RESPOSTA	12	à imagem do órgão público perante a sociedade?	<input type="checkbox"/>				
	13	à informação precisa, por parte do atendente, do prazo previsto para realização do serviço?	<input type="checkbox"/>				
	14	a um prazo de retorno rápido de uma demanda de serviço encaminhada a um órgão público?	<input type="checkbox"/>				
	15	à disponibilidade e disposição do atendente em ajudar prontamente o usuário do serviço na solução de seu problema?	<input type="checkbox"/>				
	16	ao funcionamento do órgão público em um horário de atendimento conveniente ao usuário?	<input type="checkbox"/>				
EMPATIA	17	a ampliação das possibilidades de atendimento de um órgão público com canais eletrônicos de atendimento (telefone, e-mail, internet)?	<input type="checkbox"/>				
	18	a um atendimento individualizado por parte do atendente em um órgão público?	<input type="checkbox"/>				
	19	à gentileza e educação por parte do atendente de um órgão público durante o atendimento?	<input type="checkbox"/>				
	20	à compreensão do atendente às necessidades / sentimentos do usuário do serviço?	<input type="checkbox"/>				
	21	a um atendimento pessoal por parte do órgão público?	<input type="checkbox"/>				
	22	à substituição do atendimento pessoal pelo atendimento eletrônico (telefone, e-mail, internet) nos órgãos públicos?	<input type="checkbox"/>				

19.2 QUADRO 2– RESUMO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Quadro 4 – Resumo do Perfil dos Respondentes

1. Gênero						
203	Masculino	136	Feminino	21	Não Informaram	
2. Faixa etária						
6	15 a 19	31	20 a 24	45	25 a 29	54
52	35 a 39	37	40 a 44	36	45 a 49	30
26	55 a 59	16	60 a 64	11	65 ou +	16
						Não Informaram
3. Grau de Escolaridade						
-	Sem Instrução Formal	12	Ensino Fundamental	133	Ensino Médio	137
44	Pós-Graduação	14	Mestrado	1	Doutorado	19
						Não Informaram
4. ARE						
75	Cachoeiro	22	Cariacica	14	Colatina	12
56	São Mateus	81	Serra	100	Vitória	-
						Não Informaram
5. Frequência que vem a ARE						
19	Diariamente	31	2 ou 3 vezes / semana	75	Semanalmente	13
57	Mensalmente	9	Trimestralmente	17	Semestralmente	21
86	Raramente	28	Esta é a primeira vez	4	Não Informaram	
6. Ocupação Profissional						
18	Administrador	15	Empresário	80	Contabilista	17
20	Cartorário	9	Taxista	34	Despachante	24
163	Outro	40	Não Informaram			

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor, (2020).

19.3 EXEMPLO DE TABELAS E GRÁFICOS UTILIZADOS PARA ANÁLISES

Tabela 1 - Medidas de Tendência Central das Expectativas

Dimensões	Tangibilidade				Confiabilidade					Garantia			Capacidade de Resposta					Empatia				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Média	4,3	4,1	4,4	4,2	4,4	4,5	4,3	4,3	4,4	4,5	4,4	4,2	4,4	4,3	4,5	4,3	4,2	4,3	4,6	4,4	4,3	3,8
Mediana	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0
Moda	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

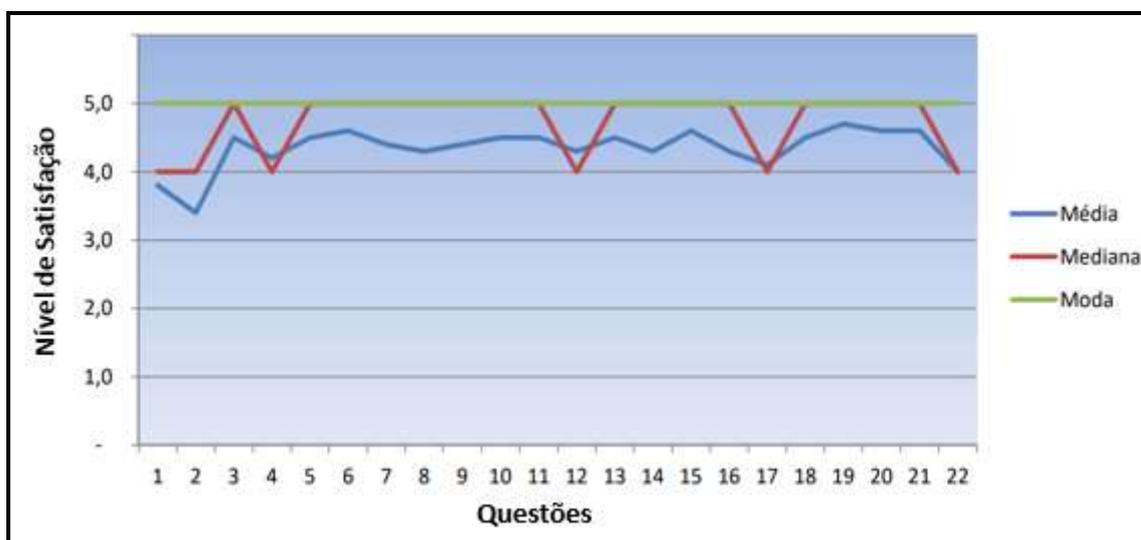
Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor, (2020).

Tabela 2 - Medidas de Tendência Central das Percepções

Dimensões	Tangibilidade				Confiabilidade					Garantia			Capacidade de Resposta					Empatia				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Média	3,8	3,4	4,5	4,2	4,5	4,6	4,4	4,3	4,4	4,5	4,5	4,3	4,5	4,3	4,6	4,3	4,1	4,5	4,7	4,6	4,6	4,0
Mediana	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0
Moda	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaboração do autor (2020).

Figura 1 – Gráfico 1: medidas de Tendência Central Relativas às Percepções



Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

Tabela 3 – Gaps dos Quesitos Avaliados na Pesquisa

DIMENSÃO	QUESTÃO	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP DAS QUESTÕES	GAP DAS DIMENSÕES
Tangibilidade	1	4,27	3,78	-0,49	-0,32
	2	4,14	3,35	-0,79	
	3	4,39	4,47	0,08	
	4	4,22	4,15	-0,07	
Confiabilidade	5	4,43	4,54	0,11	0,07
	6	4,50	4,62	0,12	
	7	4,34	4,43	0,09	
	8	4,34	4,35	0,01	
	9	4,38	4,41	0,03	
Garantia	10	4,50	4,55	0,05	0,08
	11	4,44	4,52	0,08	
	12	4,19	4,29	0,10	
Capacidade de Resposta	13	4,37	4,47	0,10	0,04
	14	4,26	4,32	0,06	
	15	4,47	4,59	0,12	
	16	4,28	4,30	0,02	
	17	4,19	4,07	-0,12	
Empatia	18	4,29	4,52	0,23	0,20
	19	4,57	4,66	0,09	
	20	4,44	4,61	0,17	
	21	4,32	4,62	0,30	
	22	3,77	4,00	0,23	

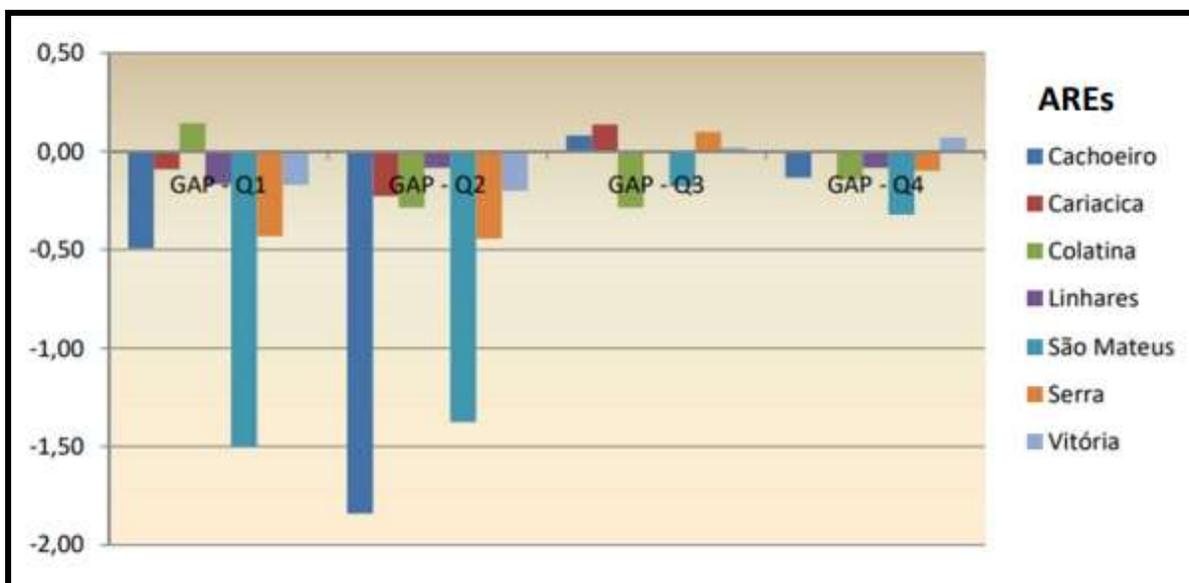
Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

Tabela 4 – Gaps por ARE – Questão 1 – Infraestrutura Física

ARE	Quant. de Questionários	Expectativa	Percepção	Gap
Cachoeiro	75	4,28	3,79	-0,49
Cariacica	22	4,82	4,73	-0,09
Colatina	14	4,07	4,21	0,14
Linhares	12	4,83	4,67	-0,16
São Mateus	56	4,30	2,80	-1,50
Serra	81	3,98	3,54	-0,44
Vitória	100	4,31	4,14	-0,17

Fonte: Dados da pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2020).

Figura 2 – Gráfico 2: do Gaps por ARE da Dimensão Tangibilidade



Fonte: elaborado pelo autor, dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE C – Entrega do Produto Técnico



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Vitória, 07 de maio de 2021.

**Ao Exmo. Secretário de Estado da Fazenda
Sr. Rogélio Pegoretti Caetano Amorim
Secretaria da Fazenda do Estado do Espírito Santo**

Sr. Secretário,

Assunto: Entrega de Produto Técnico “Relatório Técnico Conclusivo – Ferramenta Gerencial Elaborada - Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual”

Tenho a grata satisfação de informar à V.Sa. a obtenção de meu título de Mestre em Gestão Pública, após conclusão do Mestrado Profissional em Gestão Pública, na Universidade Federal do Espírito Santo. Como é sabido, meu ingresso no Curso se deu por meio de concorrência em uma das vagas oferecidas aos servidores estaduais do Poder Executivo.

Nesta oportunidade, entrego também à V.Sa. cópia da dissertação intitulada a “Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Contribuinte nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo”, sob a orientação do Prof. Doutor Rogério Zanon da Silveira.

Encaminho, também, o produto técnico resultante dessa dissertação, intitulado “Relatório Técnico Conclusivo – Ferramenta Gerencial Elaborada - Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual”. Em resumo, trata-se de uma metodologia científica para avaliação pelo usuário da qualidade da prestação de serviços no âmbito das agências da Receita, mas aplicável também a quaisquer serviços prestados na instituição ou em outros setores governamentais.

O Produto Técnico, em conjunto com a dissertação, contempla os passos e processos necessários à implantação do modelo na Secretaria da Fazenda que, em resumo, pode ser viabilizado por meio de uma equipe de trabalho designada para tal, e do apoio dos gestores e pessoas nos diferentes locais em que será aplicado.

Nesta oportunidade, agradeço à V.Sa. o apoio a mim concedido para realização do Mestrado, bem como a outros servidores Auditores Fiscais que estão passando por esse processo de busca por desenvolvimento e maior formação científica e profissional.

Deixo também o agradecimento ao corpo de gestores e demais colegas da SEFAZ que cooperaram decisivamente para a realização da pesquisa, que envolveu centenas de entrevistas a usuários nas agências da Receita. Apresento-me à disposição para dar continuidade ao trabalho com vistas à institucionalização dessa pesquisa na SEFAZ-ES que, acredito, têm o potencial de contribuir para o aprimoramento decisivo da qualidade dos serviços prestados ao contribuinte.

Aproveito para reiterar votos de alta estima e apreço.

Atenciosamente

RENÊ GABRIEL JUNIOR

Auditor Fiscal da Receita Estadual

Mestre em Gestão Pública

Programa de Pós-graduação em Gestão Pública

Universidade Federal do Estado do Espírito Santo

ASSINATURA

Documento original assinado eletronicamente, conforme MP 2200-2/2001, art. 10, § 2º, por:

RENE GABRIEL JUNIOR
AUDITOR FISCAL DA RECEITA ESTADUAL
SEFAZ - ARE CACH ITAPEMIRIM
assinado em 07/05/2021 15:04:14 -03:00

**INFORMAÇÕES DO DOCUMENTO**

Documento capturado em 07/05/2021 15:04:14 (HORÁRIO DE BRASÍLIA - UTC-3)
por RENE GABRIEL JUNIOR (AUDITOR FISCAL DA RECEITA ESTADUAL - SEFAZ - ARE CACH ITAPEMIRIM)
Valor Legal: ORIGINAL | Natureza: DOCUMENTO NATO-DIGITAL

A disponibilidade do documento pode ser conferida pelo link: <https://e-docs.es.gov.br/d/2021-7XJ6TR>

**APÊNDICE D - Produto Técnico/Tecnológico: Características Relevantes do
PTT para Cadastro na Plataforma Sucupira**

Título da dissertação
Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Contribuinte nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo
Título do PTT
Relatório Técnico Conclusivo Ferramenta Gerencial Elaborada Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual
Palavras-chave do seu PTT?
Gestão Pública.
Secretaria da Fazenda.
Agências da Receita Estadual.
Ciclo de Avaliação.
SERVQUAL.

1 – Área do PTT Administração Pública
2 – Tipo da produção do PTT Relatório Técnico Conclusiva
3 – Subtipo do seu PTT Ferramenta Gerencial Elaborada
4 – Natureza do PTT É um documento técnico-científico, no formato de anteprojeto, delineando ações para realização de um ciclo de avaliação continuada nas Agências da Receita

Estadual do ES, podendo ser replicado para outras instituições públicas.
<p>5 – Duração do Desenvolvimento do PTT</p> <p>A duração do ciclo de avaliação do PTT é de dois anos.</p>
<p>6 – Nº de páginas do texto do PTT</p> <p>25 páginas.</p>
<p>7 – Disponibilidade do PTT</p> <p>Irrestrita.</p>
<p>8 – Instituição Financiadora</p> <p>A Secretaria de Estado da Fazenda através da liberação de servidores para aplicação da pesquisa. Tendo em vista apenas a liberação de tempo destes servidores, não é possível quantificar o custo.</p>
<p>9 – Cidade do PPGGP</p> <p>Vitória - ES</p>
<p>10 – País do PPGGP</p> <p>Brasil</p>
<p>11 – Forma de divulgação do seu PTT</p> <p>Meio digital – disponibilização do texto em um repositório ou site de acesso público, via internet.</p>
<p>12 – Idioma do texto original do PTT</p> <p>Português.</p>
<p>13 – Título do PTT em Inglês</p> <p>Conclusive Technical Report - Elaborated Management Tool - Cycle of Continuous Evaluation of Customer Service of State Revenue Agencies</p>
<p>14 – Nº do DOI do PTT</p> <p>Não possui ainda</p>

<p>15 – URL do DOI do PTT</p> <p>Não possui ainda</p>
<p>16 – Subtipos do PTT</p> <p>Ferramenta Gerencial Elaborada</p>
<p>17 – Finalidade do PTT</p> <p>A finalidade do PTT é sistematizar de forma prática e detalhada um programa de avaliação contínuo baseado na metodologia SERVQUAL para contribuir na melhoria dos serviços prestados pela SEFAZ-ES.</p>
<p>18 – Nível de Impacto do PTT</p> <p>Médio</p>
<p>19 – Tipo de demanda do PTT.</p> <p>Espontânea</p>
<p>20 – Impacto do objetivo do PTT</p> <p>Experimental</p>
<p>21 – Área impactada pelo PTT</p> <p>Econômica e Social</p>
<p>22 – Tipo de impacto do PTT neste momento</p> <p>Potencial</p>
<p>23 – Descrição do tipo de impacto do PTT</p> <p>Estima-se que o produto técnico disponibilizado à SEFAZ é de médio impacto gerencial para a organização, pois amplia sua governança por meio do conhecimento da visão dos usuários sobre o seu serviço.</p>
<p>24 – Possibilidade de replicabilidade</p> <p>Sim, possui possibilidade de replicabilidade</p>

25 – Abrangência territorial do PTT
Internacional
26 – Grau de complexidade do PTT
Média.
27 – Grau de inovação do PTT
Baixo teor inovativo – Inovação adaptativa, com a utilização de conhecimento pré-existente.
28 – Setor da sociedade beneficiado pelo PTT
Administração pública
29 – Declaração de vínculo do PTT com o PDI da instituição
Não.
30 – Fomento para o desenvolvimento do PTT
Não houve fomento.
31 – Houve Registro de propriedade intelectual do PTT?
Não houve registro de propriedade intelectual.
32 – Estágio atual da tecnologia do PTT
Piloto ou protótipo.
33 – Há transferência de tecnologia ou conhecimento do PTT
Sim.
34 – URL do PTT
Não possui ainda.
35 – Observação
36 – Linha de pesquisa e projeto estruturante
Linha 1 – Projeto Estruturante 1 – "Política, Planejamento e Governança Pública.

APENDICE E – Licença de Distribuição e Termo de Autorização



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS
REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL

IDENTIFICAÇÃO DO AUTOR

Autor: Renê Gabriel Junior

CPF: 027.739.917-37

RG: 1.085.592 – SSP-ES

Telefone: (28) 99885-6616

E-mail: rnjunior@sefaz.es.gov.br

Vínculo na UFES: Aluno de Mestrado do PPGGP

Lotação:

Título: Ferramenta de Gestão - Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual

LICENÇA DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

Ao assinar e entregar esta licença, o/a Sr./Sra. (autor ou detentor dos direitos de autor):

- Concede à Universidade Federal do Espírito Santo o direito não exclusivo de reproduzir, converter (como definido abaixo), comunicar e/ou distribuir o documento entregue (incluindo o resumo/abstract) em formato digital ou impresso e em qualquer meio.
- Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.
- Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal do Espírito Santo os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.

Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a Universidade Federal do Espírito Santo, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.

A Universidade Federal do Espírito Santo identificará claramente o(s) seu (s) nome (s) como o (s) autor (es) ou detentor (es) dos direitos do documento entregue, e não fará qualquer alteração, para além das permitidas por esta licença.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo a disponibilizar a obra, para livre acesso, no Repositório Institucional, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra?

Sim Não

Permitir modificações em sua obra?

Sim

Sim, contanto que outros compartilhem pela mesma licença

Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

_____ 06/04/2021
Local data

Assinatura do(a) autor(a) ou seu representante legal

ASSINATURA

Documento original assinado eletronicamente, conforme MP 2200-2/2001, art. 10, § 2º, por:

RENE GABRIEL JUNIOR
CIDADÃO
assinado em 06/04/2021 19:11:29 -03:00



INFORMAÇÕES DO DOCUMENTO

Documento capturado em 06/04/2021 19:11:29 (HORÁRIO DE BRASÍLIA - UTC-3)
por RENE GABRIEL JUNIOR (CIDADÃO)
Valor Legal: ORIGINAL | Natureza: DOCUMENTO NATO-DIGITAL

A disponibilidade do documento pode ser conferida pelo link: <https://e-docs.es.gov.br/d/2021-CP27W7>

ANEXO 1 – Atestado de Recebimento de Produto Técnico

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria da Fazenda



ATESTADO DE RECEBIMENTO DE PRODUTO TÉCNICO / TECNOLÓGICO

Atestamos para fins de comprovação que recebemos o produto técnico, dentro dos padrões de qualidade, prazo e viabilidade, contidos no relatório intitulado Relatório Técnico Conclusivo – Ferramenta Gerencial Elaborada - Ciclo de Avaliação Continuada dos Serviços de Atendimento das Agências da Receita Estadual, que tem como origem os resultados da dissertação desenvolvida pelo servidor Renê Gabriel Junior, no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Estado do Espírito Santo – UFES, orientado pelo prof. Dr. Rogério Zanon da Silveira, no período de fevereiro/2018 a agosto/2020 por meio do encaminhamento E-DOCS n.º 2021-B11B86.

O resultado consiste em um projeto de um Ciclo de Avaliação Continuada que poderá ser utilizado pela Gestão Fazendária para avaliação de seus serviços junto a seus usuários. Os recursos necessários ao desenvolvimento da pesquisa foram parcialmente investidos por esta instituição, dado que foi desenvolvida por um servidor do nosso quadro de pessoal com o apoio de mais seis servidores, que auxiliaram na aplicação da pesquisa nas Agências da Receita Estadual, a saber:

Adenis Melquiades da Silva – ARE Colatina;

Amaziles Antonio Bergonzine Dias de Carvalho – ARE São Mateus;

Cesar Milagres Henriques – ARE Vitória;

Luiz Carlos Pinheiro Nazareth – ARE Linhares;

Patrícia Belmock Volponi – ARE Cariacica;

Valdice Gomes Thomaz – ARE Serra.

Vitória, 07 de maio de 2021.

Rogelio Pegoretti Caetano Amorim
Secretário de Estado da Fazenda

ASSINATURA

Documento original assinado eletronicamente, conforme MP 2200-2/2001, art. 10, § 2º, por:

ROGELIO PEGORETTI CAETANO AMORIM
SECRETARIO DE ESTADO
SEFAZ - SEFAZ
assinado em 12/05/2021 18:00:04 -03:00

**INFORMAÇÕES DO DOCUMENTO**

Documento capturado em 12/05/2021 18:00:04 (HORÁRIO DE BRASÍLIA - UTC-3)
por RENE GABRIEL JUNIOR (AUDITOR FISCAL DA RECEITA ESTADUAL - SEFAZ - ARE CACH ITAPEMIRIM)
Valor Legal: ORIGINAL | Natureza: DOCUMENTO NATO-DIGITAL

A disponibilidade do documento pode ser conferida pelo link: <https://e-docs.es.gov.br/d/2021-BHGF18>

ANEXO 2 – Carta de Solicitação de Autorização para Pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Vitória, 02 de dezembro de 2019.
Ilmo. Sr. Bismarck Jaime Menezes
Gerente de Atendimento ao Contribuinte

Prezado Senhor.

A Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) tem envidado esforços para desenvolver pesquisas junto às instituições públicas e órgãos de interesse público, com o intuito de aproximação e compartilhamento de dados e experiências.

Nesse sentido, a Coordenação Programa de Pós-graduação em Gestão Pública - PPGGP da UFES, em nível *stricto sensu*, mestrado profissional, solicita a essa Secretaria de Estado da Fazenda, autorização para realização de pesquisa, coleta de dados e para o uso do nome da instituição pesquisada na dissertação do mestrando, Renê Gabriel Junior do PPGGP, aluno deste programa sob a matrícula número, 2018132641, cujo objetivos são:

- Objetivo geral: avaliar expectativas e percepções dos usuários sobre a qualidade do serviço de atendimento prestado presencialmente nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo
- Objetivos específicos:
 - identificar os modelos existentes para avaliação da qualidade dos serviços na literatura;
 - identificar casos correlatos na literatura que utilizaram os instrumentos de avaliação da qualidade destacando as conclusões e resultados alcançados por trabalhos anteriores;
 - medir a percepção dos respondentes com relação à prestação dos serviços das AREs, comparando as expectativas e percepções dos respondentes;
 - compreender a qualidade dos serviços prestados a partir das métricas que compõem o método de avaliação utilizado;
 - propor um plano de ações permanente com vistas à melhoria dos serviços prestados no âmbito da SEFAZ-ES.

Para o desenvolvimento do campo da pesquisa será necessária a coleta de dados cujo procedimento adotado implicará na aplicação de questionários semiestruturados tipo survey com os usuários das AREs, nas próprias instalações das mesmas.

Ao final e, por ser este um mestrado profissional, o estudo trará como contribuição a avaliação diagnóstica dos serviços prestados nas AREs da SEFAZ sob a ótica de seus usuários e como produto técnico uma proposta de um ciclo permanente de avaliação para uso da instituição.

Assim, esperamos poder contribuir com a melhoria dos serviços prestados pela SEFAZ a seus usuários.

Agradecemos antecipadamente e esperamos contar com a sua colaboração.

Prof^a. Dr^a. Taciana de Lemos Dias
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública -PPGGP-UFES

ANEXO 3 – Termo de Autorização para Pesquisa e Coleta de Dados

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria da Fazenda



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA E COLETA DE DADOS

Eu, Bismarck Jaime de Menezes, servidor da Secretaria de Estado da Fazenda do Governo Estadual do Espírito Santo, no cargo de Auditor Fiscal da Receita Estadual, na função de Gerente de Atendimento ao Contribuinte, matrícula 3301030, autorizo o mestrando Renê Gabriel Junior do PPGGP a coletar dados para o desenvolvimento da pesquisa intitulada AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE NAS AGÊNCIAS DA RECEITA ESTADUAL DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, sob a orientação do professor Dr. Rogério Zanon da Silveira nas Agências da Receita Estadual da SEFAZ-ES no período de 13 a 31/01/2020, para aplicação de questionários semiestruturados tipo survey com os usuários das AREs, nas próprias instalações das mesmas.

Vitória, 02 de dezembro de 2019.


BISMARCK JAÍME DE MENEZES
Gerente de Atendimento ao Contribuinte

Bismarck Jaime de Menezes
GERENTE DE ATENDIMENTO
CONTRIBUINTE
Nº FUNC 330474
GUAU - SEFAZ - ES