

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG**

**MYKAELA MIRIAM ESTRELA TORRES**

**Avaliação da Qualidade na Prestação de Serviço no Setor Público:  
O Caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa – PB**

**SOUSA – PB**

**2013**

**MYKAELA MIRIAM ESTRELA TORRES**

**Avaliação da Qualidade na Prestação de Serviço no Setor Público:  
O Caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa – PB**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Sousa – PB, em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Marcos Macri Olivera

**SOUSA – PB  
2013**

## **DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE**

Por este termo, eu abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo deste trabalho de conclusão do curso, intitulado **Avaliação da Qualidade na Prestação de Serviço no Setor Público: O Caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa – PB**, estando ciente das sanções legais previstas, referentes ao plágio. Portanto, ficam a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente de minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa - PB, 11 de setembro de 2013.

**Mykaela Miriam Estrela Torres**

Autora

**MYKAELA MIRIAM ESTRELA TORRES**

**Avaliação da Qualidade na Prestação de Serviço no Setor Público:  
O Caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa – PB**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Sousa – PB, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Me. Marcos Macri Olivera

---

Avaliador

---

Avaliador

**SOUSA – PB  
2013**

Dedico este trabalho aos meus pais Eris e Alessandra e a Augusto pelo eterno incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por ter permitido vencer todos os desafios.

Aos meus pais, que me deram toda a estrutura para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje.

Ao meu namorado Augusto, ofereço um agradecimento mais que especial, por ter vivenciado comigo passo a passo todos o processo deste trabalho, por ter me dado todo o apoio que necessitava nos momentos difíceis, e por tornar minha vida cada dia mais feliz.

Ao meu orientador Marcos Macri, pela paciência, dedicação e as suas orientações para a realização deste trabalho.

Aos amigos e colegas, pelo companheirismo durante a realização deste trabalho.

A todos os professores, que contribuíram para minha formação e conhecimento.

Obrigado a todos que contribuíram para o meu sucesso, sou o resultado da confiança de cada um de vocês.

## RESUMO

Com a globalização, tornou-se necessário as empresas públicas modificar e adequar seus processos e estruturas para melhor atender seus servidores, prestando-lhes os serviços solicitados com maior qualidade, eficiência, satisfação e comprometimento. Se despreendendo de um formato engessado e passando a buscar novos desafios, uma vez que nos deparamos com uma sociedade cada vez mais preparada e exigente. Desta forma, programas de qualidade devem ser introduzidos nas políticas das repartições públicas, para que a prestação de serviços aconteça de forma clara e eficiente atingindo assim, as perspectivas dos servidores. O presente estudo analisa qual a percepção de qualidade dos servidores municipais sobre os serviços prestados pela Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa. Para o alcance do proposto, a pesquisa empregada foi de caráter exploratório, descritivo e bibliográfico, utilizando o método Indutivo, constituído de um questionário de onze perguntas, tendo como campo de pesquisa os servidores da Prefeitura Municipal de Sousa, através da coleta de dados identificou-se o nível de qualidade no serviço público. Utilizaram-se gráficos para análise do resultado. Onde foi detectado que as instalações não são modernas, também foi observado que os servidores da secretaria apresentam-se de forma satisfatória, bem vestidos e asseados, porém os prazos, em sua maioria, não são cumpridos. Ainda assim os servidores estão sempre prontos para atender de maneira solícita e educada, entretanto os próprios não se sentem seguros com as solicitações feitas, ainda foi detectado que os mesmos não conhecem as necessidades dos servidores de um modo geral. Conclui-se que os servidores da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal Sousa precisam estar mais preparados para prestar um serviço com maior qualidade.

**Palavras-chave:** Serviços Públicos. Qualidade. Secretaria Municipal

## **ABSTRACT**

With globalization, it has become necessary to public enterprises modify and adjust their processes and structures to better serve their public servants, providing them the requested services with greater quality, efficiency, satisfaction and commitment. Loosening of one overtaken format and seeking new challenges, since we are faced with an increasingly prepared and demanding society. Thus, quality programs must be introduced into the public departments policies, so that the provision of services happens in a clear and efficient way thus reaching the perspectives of public servants. This study examines the perception of quality of the City Hall servants about the services provided by the Secretariat of Administration of Sousa City. To reach the proposed, the applied research was of exploratory character, descriptive and bibliographic, using the Inductive method, composed of a questionnaire with eleven questions, utilizing as search field public servants of Sousa's City Hall. Through the data collection, the level of quality in public service has been identified. Graphics have been used to analyze the results. Where it was detected that the facilities are not modern, it was also observed that the secretariat public servants present themselves satisfactorily well dressed and clean, however the time limits, in their majority, are not met. Yet the secretariat public servants are always ready to attend in a solicitous and polite way, however themselves do not feel secure with the requests made, it has been also detected that they do not know the needs of the City Hall servants in general. It was concluded that the public servants of the Secretariat of Administration of Sousa City need to be better prepared to provide a higher quality service.

**Keywords:** Public Services. Quality. Municipal Secretariat

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de figuras

Figura 1- Eras da qualidade.....	24
Figura 2-Modelo da qualidade total.....	27
Figura 3- Determinantes da qualidade dos serviços .....	29
Figura 4- Modelo de Gap .....	30
Figura 5- Qualidade dos serviços .....	34
Figura 6-Avaliação da qualidade e valor .....	35
Figura 7- Beneficiário direto de serviço.....	41
Figura 8- Qualidade percebida do serviço.....	42

### Lista de gráficos

Gráfico 1- Instalações da Secretaria .....	48
Gráfico 2- Vestimenta dos servidores.....	49
Gráfico 3- Prazo no tempo prometido.....	50
Figura 4-Serviços no tempo prometido.....	51
Figura 5-Os servidores estão sempre dispostos a ajudar.....	52
Figura 6- Os servidores sentem seguros.....	53
Figura 7- os servidores são educados.....	54
Figura 8- Os servidores recebem o que é necessário para realizarem suas tarefas.....	55
Figura 9-Os servidores dão atenção adequada .....	56
Figura 10- Os servidores conhece a necessidade dos servidores.....	57
Figura 11- Os horários de funcionamentos são convenientes .....	58

### Lista de quadros

Quadro 1- Determinantes da Pesquisa .....	20
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Instrumento SERVQUAL.....	31
Tabela 2- Resumos dos modelos de qualidade da literatura .....	38
Tabela 3- porcentagem de emprego.....	39

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Delimitação da problemática .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>17</b>
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>19</b>
2.1 Apresentações do Tipo e a natureza de Pesquisa.....	19
2.2 Métodos de Abordagem .....	19
2.3 Técnicas de Pesquisa.....	19
2.4 Definições das Variáveis de Pesquisa .....	20
2.5 Instrumento de Coletas de Dados .....	21
2.6 população e Amostra da Pesquisa .....	21
2.7 Definição do ordenamento e Análise dos Dados .....	22
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Qualidade .....</b>	<b>23</b>
3.1.1 Evolução da Qualidade.....	23
3.1.2 Conceitos de Qualidade .....	25
3.1.3 Dimensões da Qualidade .....	26
3.1.4 os modelos de Avaliação de Qualidade .....	27
3.1.4.1 Modelo de avaliação de qualidade.....	27
3.1.4.2 Modelo da qualidade de serviços de Gronroos .....	27
3.1.4.3 Modelo dos Gaps de Parasuraman .....	28
3.1.4.4 SERVQUAL- Instrumento de Medida .....	31
3.1.4.5 Modelo de percepção .....	33
3.1.4.6 Modelo de avaliação e Serviço de valor de Bolton e Drew .....	34
3.1.4.7 Instrumento de Medição- SERVEPERF.....	36
3.1.4.8 Modelo de desempenho Ideal de Teas .....	36
3.1.4.9 Resumo de Diversos Modelos de Avaliação da Qualidade dos serviços .....	37
<b>3.2 Serviços.....</b>	<b>39</b>
3.2.1 Conceitos de Serviços .....	39

3.2.2 Característica dos Serviços .....	39
3.2.3 Dimensões da Qualidade dos Serviços.....	41
<b>3.3 Serviços Públicos .....</b>	<b>43</b>
3.3.1 Prestação do Serviço Público.....	44
3.3.2 Transformação do Estado e Seus Novos Desafios .....	44
3.3.3 Qualidade no Serviço Público .....	45
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1</b> Prestação de um serviço Público de Qualidade .....	<b>48</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>59</b>
<b>5.1</b> Objetivos da pesquisa e resultados obtidos .....	<b>59</b>
<b>5.2</b> Recomendações .....	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO - DOCUMENTO OFICIAL .....</b>	<b>67</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente capítulo trata dos elementos introdutórios deste trabalho. Neste, são apresentadas as delimitações do tema de pesquisa, cuja finalidade atende à necessidade de contextualizar o que irá ser apresentado ao longo do trabalho, bem como o problema de pesquisa, sendo este a indagação que leva a pesquisar sobre o assunto. Em seguida, apresenta-se a justificativa do estudo, objetivando mostrar a importância deste, enfatizando a relevância e pertinência do tema em questão, como também será apresentada a importância das pessoas para que os serviços sejam prestados com qualidade e eficiência. Sobre o assunto, Kotler (2007, p. 217) diz que “as viabilidades dos serviços significam que a qualidade deles depende de quem os fornece, bem como de quando e de onde são fornecidos”. Sendo assim, compreende-se a necessidade de alguns itens fazerem parte do cotidiano dos servidores, onde os mesmos serão apresentados. Sobre o assunto, Kotler (2001, p. 549) afirma que “Os princípios da qualidade dos serviços são o acesso, a comunicação, a competência [...], a credibilidade da empresa, a confiança nos serviços prestados, a tangibilidade, a compreensão e o conhecimento do cliente”. Diante disso serão abordadas ações que devem ser utilizadas pelos servidores para que alcancem essa qualidade em suas prestações de serviço. Serão também descritos os objetivos gerais e específicos, os quais norteiam o trabalho.

### **1.1.Delimitação do Tema e Formulação de Pesquisa**

O presente estudo trata da avaliação da qualidade na prestação de serviços no setor público. Percebe-se hoje um intenso movimento em busca da qualidade, pois ela é uma das principais estratégias competitivas para as mais diversas empresas de setores distintos. A aplicação de técnicas para atingir a qualidade nas organizações possibilita o alcance de melhores resultados finais. (LAS CASAS, 2008).

O conceito de qualidade passou por várias definições, primeiramente qualificação estava referida à gestão do processo produtivo. Posteriormente evoluiu para a visão de satisfação do cliente, onde era fundamental no posicionamento estratégico da organização diante do mercado. E hoje, qualidade representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os públicos de uma empresa (OLIVEIRA, 2012).

Neste sentido, observa-se que qualidade tem vários conceitos propostos por vários autores, que procuram maximizar a competitividade das organizações por meio da melhoria

contínua da qualidade de seus produtos, serviços, pessoas e ambientes, em todas as esferas. Seus expoentes são: Edwards Deming, Joseph M. Juran e Philip B. Crosby.

A avaliação da qualidade na prestação de serviços no setor público é um assunto pouco explorado. Entretanto o gerenciamento da qualidade cresceu em importância como tema de investigação em alguns países industrializados, particularmente nos Estados Unidos (LAS CASAS, 2012). Isso se deve a crescente demanda de maior qualidade na ação pública. Os ganhos têm-se mostrado significativos nos casos em que houve sério comprometimento das organizações. Além do que, qualidade foi e sempre será tema importante a ser considerado nas atividades organizacionais (VIEIRA *et al*, 2000).

No Brasil o governo Federal criou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), para organizações públicas e privadas com o objetivo de aumentar a competitividade dos produtos e serviços brasileiros. Em 12 de agosto de 1991 o presidente da república em reunião com pauta na avaliação da implementação do PBQP, atribuiu ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) a missão de estabelecer metodologias para a geração de indicadores de desempenho do serviço público. O primeiro passo foi a elaboração de um documento de referência para a geração de indicadores de produtividade e qualidade para o serviço público (TIRONI *et al*, 1991).

Neste sentido, mostra-se que o tema em questão passou não só a ser visto como tema meramente acadêmico, mas também ganhou pauta no cenário econômico do Brasil, visto que o IPEA redigiu a estrutura de indicadores de qualidade no setor Público. Além de definir os padrões de qualidade, a metodologia para geração de um indicador da qualidade e por fim, o certificado e a auditoria da qualidade que são seus aspectos legais (TIRONI *et al*, 1991).

Para Las Casas (2008), qualidade de serviço é essencial para que uma organização torne-se competitiva e possua informações acerca da satisfação de seus clientes. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) uma das características singulares dos serviços é a participação ativa do cliente no seu processo de produção.

É importante ressaltar que existem algumas especificações, como retrata o autor Rees (1992), que podem dificultar a aplicação de princípios de gerenciamento da qualidade no setor público. Não basta apenas satisfazer os clientes imediatos nesse setor, é preciso proteger os interesses mais gerais dos contribuintes.

Posto isso, evidencia-se a relação entre qualidade e serviço de forma que tal interpretação coopera diretamente na determinação dos resultados finais. Observa-se que foi escolhido o setor público da cidade de Sousa, e tal escolha remete-se ao fato de que o setor detém grande impacto na vida dos munícipes.

A qualidade do serviço no setor público se traduz, necessariamente, na busca de uma maior eficiência na prestação dos serviços que dispõe, até por que constitui peça primordial rumo à melhoria contínua, com vistas à efetiva satisfação do cidadão.

Assim, delimitado o tema a ser tratado, coloca-se o seguinte problema a ser pesquisado:

QUAL A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIDORES PÚBLICOS SOBRE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS OFERECIDOS PELA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SOUSA?

### **1.2. Justificativa do Tema em Estudo**

Desenvolver um estudo sobre o modo de avaliar a qualidade dos serviços oferecidos mostra-se relevante por diversos fatores. Acredita-se que esse estudo pode possibilitar uma conscientização dos profissionais que atuam nesse campo, sobretudo pelo trabalho da Secretaria de Administração que presta serviços fundamentais a população.

A secretaria de administração tem a finalidade de gerenciar os recursos humanos, o patrimônio, os convênios, dentre outros, conforme estar previsto na lei complementar 026/2003 (LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO). Os trabalhos realizados pela repartição fazem valer os direitos dos servidores, com o cumprimento dos direitos e deveres.

Na administração pública a qualidade dos serviços muitas vezes é comprometida pela falta de compromisso dos gestores atuantes. Nesse sentido, é preciso combater as práticas indevidas ou até mesmo errôneas dos gestores, bem como analisar sua estrutura interna, e em que situação está o serviço oferecido pelos seus diversos departamentos.

A importância do gerenciamento da qualidade, para Juran (2002), começa com a alta administração, alta gerência e a implantação de um programa de qualidade. E qualidade significa dar preferência às necessidades dos clientes. E por fim, devem-se tomar cuidados com a autoeducação, lembrando que qualidade deve ser aplicada pelos diversos departamentos da organização.

Deming (2003) diz que não se podem tolerar os níveis de erros, falhas e métodos antiquados dentro de uma organização. Em sua obra, “Saia da Crise”, relata que a conscientização do impacto da qualidade irá trazer a melhoria da qualidade, a redução de custos, um aumento na produtividade, conquistas de mercado e melhores ofertas de emprego.

A melhoria da qualidade e a busca de possíveis aprimoramentos das atividades são processos contínuos, que têm como objetivo refinar a qualidade, reduzir os erros,

minimizar os custos, despertar o trabalho em equipe, construir uma estrutura de prevenção dos problemas, melhoria da qualidade de vida, dentre outros (FILHO E BARROCO, 2012).

As instituições públicas que adotam o modelo de administração Prestadora de Serviços deixam de lado a utilização de regras rígidas e a rotina administrativa. Segundo o MSST (2004), a modernização administrativa confunde-se como conceito de Qualidade Total.

Para Gonçalves & Monteiro (1999), a implantação da Gestão pela Qualidade Total necessita da cooperação de todos os colaboradores da organização. Estudos feitos por Rapert e Wren (1998), permitem dizer quais as principais vantagens apontadas para implantação da Gestão da Qualidade Total: O impacto na satisfação dos clientes e na imagem global influencia no recrutamento e retenção dos recursos humanos e na redução de custos através da satisfação e motivação dos funcionários.

Dentro dessa perspectiva, faz-se necessário entender o que é serviço segundo Dantas (2004, p.09), que afirma: “transação realizada por uma empresa ou indivíduo, cujo objetivo não está associado a transferência de um bem”, sendo assim um conjunto de fatores torna-se imprescindível para uma percepção quanto a prestação de serviço com qualidade. Sobre o assunto, Dantas (2004, p.11) descreve que “o local de prestação de serviço talvez seja o mais impactante nessa percepção: um ambiente bem cuidado, limpo, funcional, bem sinalizado contribui para satisfação do cliente”. Desta forma os clientes podem observar o empenho da empresa quanto ao respeito com os mesmos. Porém, para que as empresas alcancem essa qualidade faz-se necessário que as pessoas almejem, busquem de forma continua. Dentro dessa perspectiva Dantas (2004, p. 16) afirma: “e fundamental ter em mente que, para progredir no sentido da melhoria da qualidade da prestação dos serviços, os empregados devem desejar isso e serem capazes disso”. Sendo assim as empresas necessitam despertar esse compromisso nos colaboradores.

### **1.3.Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral conhecer qual a percepção de qualidade dos servidores municipais sobre os serviços prestados pela Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar os principais serviços que são oferecidos pela Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa aos servidores públicos.
- b. Elencar os métodos de avaliação da qualidade existentes.
- c. Mensurar a satisfação dos servidores.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo as técnicas, métodos e procedimentos que foram utilizados para o alcance dos objetivos exposto neste trabalho estão detalhados, para esclarecer as informações e proporcionar um melhor entendimento a cerca do assunto escolhido.

### 2.1. Apresentações do Tipo e da Natureza da pesquisa

O presente trabalho realizado na Prefeitura Municipal de Sousa, fundamenta-se como um estudo de caso. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, buscando levantar informações sobre a qualidade do serviço público que está ligado à Secretaria de Administração, delimitando assim o trabalho.

Segundo Gil apud Selltin (1946), a pesquisa exploratória tem como finalidade conhecer detalhadamente um determinado problema e torná-lo explícito a partir de pesquisas bibliográficas e entrevistas com pessoas que estejam relacionadas com o problema a ser pesquisado. Para a descrição das características utilizadas, a pesquisa descritiva determina as variáveis relacionadas e técnicas padronizadas de coletas de dados como o questionário e a observação sistemática (GIL apud SELLTIN, 46).

### 2.2. Métodos de Abordagem

Foi utilizado como método de abordagem o indutivo, do qual parte em linhas gerais, para planos mais abrangentes, ou seja, do particular para o geral (LAKATOS & MARCON, 1992; ANDRADE, 1999).

### 2.3. Técnicas de Pesquisa

A pesquisa foi feita através de duas etapas, sendo elas: Um levantamento de dados secundários, através de pesquisa bibliográfica e análise de documentos relacionados à qualidade de serviço no setor público.

E um levantamento de dados primários, através da aplicação de um instrumento de pesquisa, no caso o questionário, e também através da observação não-participante.

## 2.4. Definições das Variáveis de Pesquisa

É importante definir as variáveis de pesquisa, pois tem a finalidade de mostrar os elementos da investigação, de forma que se torne possível obter respostas que atendam aos objetivos delineados. Tais variáveis estão apresentadas no Quadro abaixo.

**Quadro 1:** Determinantes da Pesquisa

<b>Determinante</b>	<b>Conceito</b>
Aspecto tangível	São as evidências. - instalações; - aparência do pessoal; - ferramentas e equipamentos.
Confiabilidade	Significa atender o serviço prometido com confiança. - precisão nas contas; - realização do serviço na data prevista.
Credibilidade	A organização deve estar comprometida em atender os interesses e objetivos dos clientes e esta relacionados. - reputação da empresa; - nível de interação com os clientes.
Presteza	Significa promover pronto atendimento. - rapidez no serviço.
Cortesia	Compreende a consideração para com o cliente. - educação; - respeito; - consideração.
Competência	São habilidades necessárias para desempenhar o serviço. - habilidades do pessoal no atendimento.
Acessibilidade	É a facilidade de contato. - localização conveniente; - horário de funcionamento.
Conhecimento do cliente	Compreende o conhecimento das necessidades do cliente. - atenção individualizada.
Comunicação	- Manter os clientes informados. - explicação do serviço

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

As determinantes descritas serão utilizadas para identificar a qualidade do serviço na entidade do setor componente da população desta pesquisa.

Tais variáveis foram escolhidas e adaptadas tomando por base o modelo SERVQUAL e as mesmas fundamentaram a elaboração do questionário.

## 2.5. Instrumento de Coleta de Dados

Como instrumento de coletas de dados foi utilizado um questionário (APÊNDICE). Para a elaboração do questionário foram definidas onze questões objetivas, com variadas alternativas, tal questionário foi elaborado considerando as variáveis de pesquisa apresentadas na seção anterior, sendo estas questões direcionadas ao problema da qualidade do serviço. “A elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos” (GIL apud SELLTIN, 46). Sendo assim, é importante que haja clareza e precisão nas alternativas para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados.

## 2.6. População e Amostra da Pesquisa

Sendo população o universo de indivíduos, eventos ou objetos que têm características em comum (SANTOS, 1992; GIL, 1994; VERGARA, 2004). Dessa forma, a população do trabalho são servidores efetivos que se encontram alocados na Prefeitura Municipal de Sousa, na Paraíba. Ainda sobre o assunto, Marconi e Lakatos (2001, p. 108) afirmam que “é um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. De acordo com dados da Secretaria de Administração de Sousa na Paraíba, o tamanho da população da pesquisa é de 1129 servidores efetivos (**Documento Oficial Anexo**).

A amostra constitui em uma parcela da população, onde se estima as características da mesma (GIL, 1994; LAKATOS & MARCON, 1992). Na presente pesquisa, a amostra utilizada é por conveniência. Ainda Sobre o assunto, Crocco *et al*(2006, p. 59) descreve: “é aquela amostra obtida conforme a conveniência do pesquisador”. Esse tipo de amostra, segundo Guimarães (2008), é formado por elementos do quais o pesquisador reuniu por que havia acesso a eles e o pesquisador muitas vezes a escolhe por ser a única maneira de

estudar determinado problema. Dessa forma, a amostra final foi de cento e quatorze servidores municipais.

O Instrumento para coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário, que segundo Crocco *et al*(2006, p. 47) “consiste em um conjunto de perguntas que serão feitas aos entrevistados”. Já de acordo com Cervo *et al* (2007, p. 53), “possibilita medir com mais exatidão o que se deseja [...], refere-se a um meio de se obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”.

Por fim, o período de realização da pesquisa compreendeu-se entre Julho e Setembro de 2013. Os questionários entregues pessoalmente, sendo parte deles respondido no momento da entrega e outra parte respondidos posteriormente. Os sujeitos da pesquisa foram os servidores públicos efetivos da Prefeitura Municipal de Sousa.

## 2.7. Definição do Ordenamento e Análise dos Dados

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos em forma de gráficos de pizza que ilustrarão as conclusões e considerações à respeito dos objetivos traçados.

Por fim, a análise de dados é um processo onde envolve os seguintes procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Que segundo Crocco *et al*(2006, p. 52), “é muito comum o uso de análise estatística para tabulação de pesquisas quantitativas”. A tabulação, segundo o autor, “é um processo de contagem dos resultados das questões”. Sendo assim, a análise proporcionou o conhecimento acerca da Secretaria de Administração. A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados autores os quais abordaram o assunto que compõe o tema do trabalho, o que estará dando embasamento à pesquisa, contextualizando e dando sentido à realização do estudo.

#### 3.1. Qualidade

##### 3.1.1. Evolução da qualidade

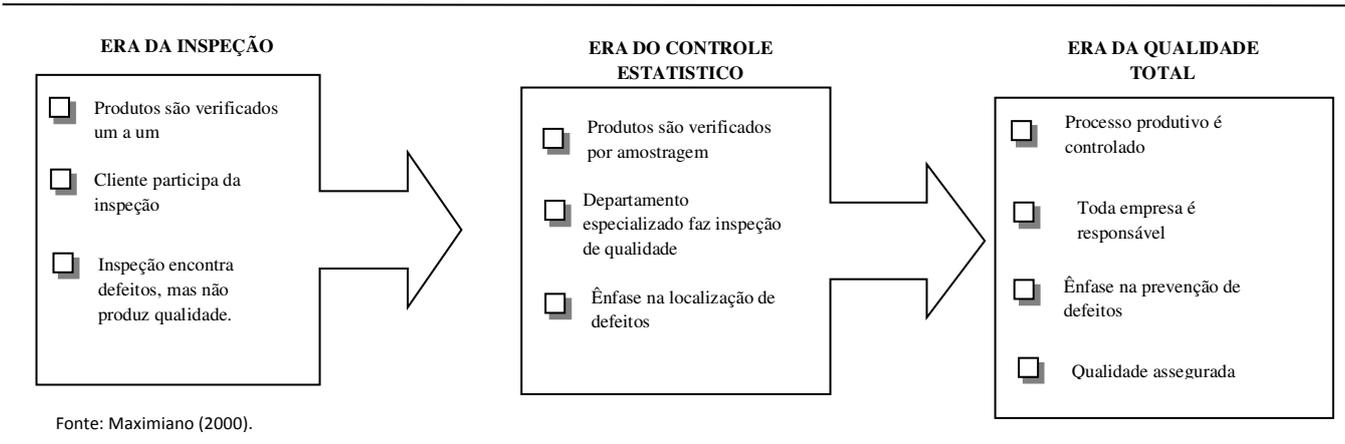
A gestão da qualidade percorreu um longo caminho e passou por fases como descreve Oliveira (2012, p.4): “a era da inspeção, era do controle estático e a era da qualidade total”.

A era da inspeção ocorreu pouco antes da Revolução Industrial, produto a produto era verificado pelos próprios artesões que apenas averiguavam defeitos de fabricação (OLIVEIRA, 2012). Nessa época não existia a preocupação com os clientes, e não existiam meios preestabelecidos para averiguar a qualidade do produto.

Com o crescimento da demanda pelos produtos manufaturados, surge a era do controle estatístico, que passou a aplicar técnicas estatísticas para a verificação da qualidade dos produtos. Uma técnica utilizada era a de amostragem que, através de uma seleção aleatória, era verificada parte da fabricação (OLIVEIRA, 2012).

E a era seguinte é a da qualidade total, que compreende o período que vivenciamos, a ênfase passa a ser o cliente. A organização busca atender as necessidades e expectativas dos clientes (OLIVEIRA, 2012). A qualidade total se preocupa com todas as atividades da organização, ela tenta buscar a melhoria contínua dos processos de produção.

As eras da qualidade descrita por Oliveira (2012) estão representadas na figura 1 abaixo:

**Figura 1:** Eras da Qualidade.

J. M. Juran levou aos japoneses as primeiras técnicas de como fazer qualidade acontecer nas organizações. De acordo com sua obra, “A Qualidade desde o Projeto”, a qualidade tornou-se ponto chave para o sucesso das empresas, foi ele o criador da administração da qualidade (JURAN, 2002). Com sua famosa definição de qualidade como adequação ao uso, Juran (2002), defende que o produto precisa cumprir suas funções, suprir as necessidades que os clientes possuem, além de possuir uma vida útil longa e ser fácil de ser usado.

As organizações buscam uma melhoria contínua em seus processos produtivos para conquistar clientes. E desse ponto, a exigência dobra nos processos de produção. Eles devem ser feitos de maneira eficaz e que garanta a qualidade dos produtos e cumpra as funções básicas que resolvem os problemas dos clientes. Surge então a qualidade total. Uma definição bastante interessante sobre qualidade total parte de Chiavenato (2010):

A qualidade total é uma filosofia de gestão que pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma organização em uma constante busca de autossuperação e continuo aperfeiçoamento. O envolvimento e participação de todas as pessoas em todos os níveis da organização e a busca da melhoria constante são contínuos. Essa filosofia traz resultados concretos como os que comprovam as empresas bem-sucedidas (p.550).

Assim, a filosofia da qualidade total exige em primeiro lugar conscientização e total apoio dos gestores. Requer tempo para programar novos conceitos e para treinar o pessoal. Envolve uma abordagem de equipes. A preocupação é garantir qualidade em todas as atividades realizadas no processo de produção desde a primeira vez. (OAKLAND, 1994).

### 3.1.2. Conceitos de qualidade

Mas afinal o que é qualidade? Percebe-se hoje um intenso movimento em busca da qualidade. Ela passou a ser tema importante para as organizações, existe a necessidade de investir e melhorar na qualidade dos produtos e serviços para conquistar cada vez mais mercado. Um mercado que deve atender as expectativas de clientes exigentes. Mais do que isso, organizações bem sucedidas não se contentam em atender as expectativas dos clientes, elas querem surpreendê-los, encantá-los (LAS CASAS, 2008).

Juran (2002) fala de duas definições para qualidade. Uma é quanto às características do produto e a outra sobre ausência de deficiência. Na primeira definição o produto quando tem características melhores atinge uma qualidade mais alta. Essas características são a respeito do nível de desempenho, da durabilidade e da facilidade que o usuário encontra no produto ou serviço que está adquirindo. E na segunda definição a ausência de deficiência remete a um produto de melhor qualidade. Deficiência esta que deve ser controlada no processo produtivo, para que nenhum produto danificado chegue às mãos do cliente.

Deming (2003) fala das várias faces da qualidade. A primeira diz a respeito aos profissionais envolvidos no processo de produção, que precisam estar cientes das especificações de qualidade. Essa é uma abordagem de equipes. O pessoal deve estar bem informado e motivado para cumprir com excelência suas atividades. A segunda é sobre a decisão de planejar ou não o produto. Esse planejamento implica no estudo da necessidade e dos desejos dos clientes para especificar as características do produto. E por fim, a terceira face é sobre a avaliação que os consumidores fazem do produto ou serviço. A todo o momento o produto ou serviço é julgado, através de parâmetros e indicadores como veremos mais a frente.

Para Deming (2003) a qualidade tem vários juízes: “o pessoal de produção”, o “gerente de produção” e “os clientes”. E para cada um desses agentes a qualidade será julgada de maneiras distintas. Para os profissionais que atuam na produção só existirá qualidade se eles puderem se orgulhar de seu trabalho, a qualidade melhora a satisfação do trabalhador. Para os gestores “significa cumprir metas e especificações”, ou seja, atingir bons resultados, e para os consumidores a qualidade será medida através de parâmetros.

Os administradores de indústrias, empresas privadas, organizações estatais devem dar ênfase à qualidade. O consumidor satisfeito sempre volta a procurar os serviços ou produtos daquela organização que o satisfaz e torna-se cliente fiel. Além de ser visto como

uma vantagem para o marketing, essa situação ainda se torna uma boa divulgação, afinal as pessoas gostam de frequentar lugares onde se sentem bem. Só existem consequências positivas quando as atividades estão acompanhadas de qualidade (OLIVEIRA, 2012).

### 3.1.3. Dimensões da qualidade

Existem três dimensões acerca da qualidade: qualidade do processo, qualidade do serviço prestado e a qualidade da organização ou gestão, definidas por Tironi (1991):

A qualidade do processo está diretamente associada à eficiência com que as atividades que compõem um processo são executadas. É considerado o aspecto mais importante quando se trata de serviços. A qualidade no processo procura identificar os erros o mais cedo possível e corrigir o problema evitando desperdícios.

Outra dimensão é a qualidade do serviço prestado, que é a capacidade de atender a uma necessidade ou de alterar uma determinada situação para melhor. E está fortemente associada à satisfação do cliente. E em sua construção deve se pensar quem são os clientes, o que eles desejam e como prestar esse serviço.

Ainda temos a qualidade da organização que depende das duas primeiras, uma combinação de eficiência entre elas. É a capacidade na qual a empresa desempenha todas as suas atividades com qualidade e que o resultado dessas interações seja satisfatório aos clientes.

O IPEA trata também da qualidade total, a qual é definida pelo instituto como uma postura perante a questão da qualidade (TIRONI, 1991). Todas as organizações públicas ou privadas devem estar comprometidas com a qualidade. Ela é a busca pela melhoria permanente e atua como elemento catalisador da qualidade nos demais. O que remete a um aspecto interessante, o compromisso que se deve assumir com os usuários que buscam o produto ou serviço de determinada empresa. E a postura que deve ser incorporada pelas organizações para que não haja futuras complicações devido a procedimentos incorretos.

Gavin (1992), propôs oito dimensões da qualidade. Sendo elas:

- Desempenho, que se refere às características operacionais básicas do produto. Exemplo disso, na TV sua qualidade estaria na imagem.
- Características referem-se às características secundárias de um produto. No carro seria o tamanho do porta-malas.
- Confiabilidade trata-se da probabilidade muito baixa de um produto apresentar defeitos.
- Conformidade é o grau em que as características operacionais de um produto estão de acordo com os padrões específicos.
- Durabilidade trata da vida útil de um produto.
- Atendimento envolve rapidez, cortesia e facilidade de reparo. Os consumidores também observam a maneira como é recepcionado na organização.

- Estética depende do julgamento pessoal e do reflexo das preferências individuais e está também relacionado ao sabor, cheiro, cor, som, entre outros atributos que possam atrair os clientes.
- Qualidade percebida nesta dimensão está intimamente ligada à marca e ao valor do produto que está internalizado nas mentes dos consumidores.

Para Gavin (1992) as dimensões passam a ser base para o uso da qualidade como arma para concorrência.

### 3.1.4. Os Modelos de avaliação da qualidade.

#### 3.1.4.1. modelo de avaliação da qualidade.

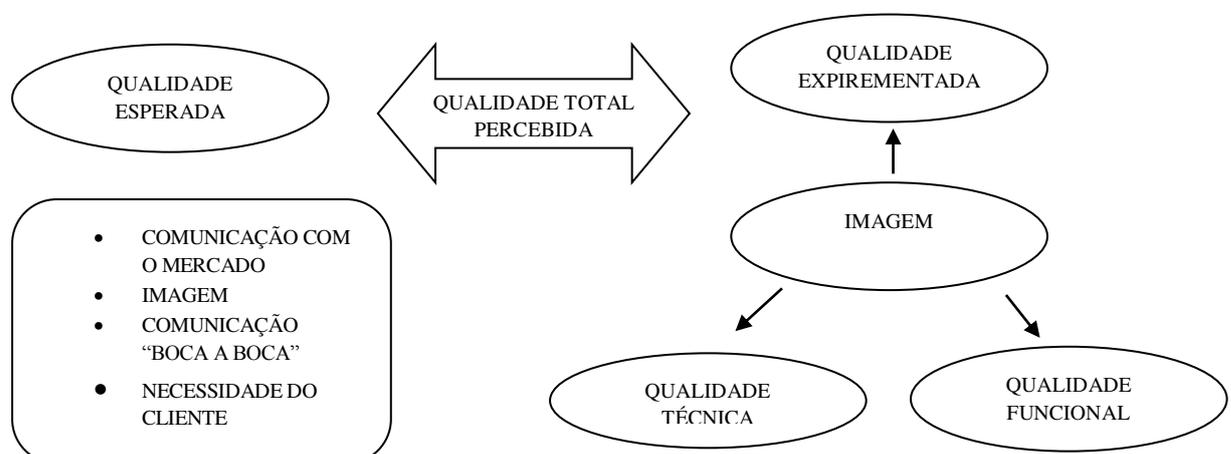
Estudos realizados por Gronroos (1984), comparando os serviços prestados e as expectativas do consumidor, resultaram na criação dos primeiros modelos de avaliação da qualidade dos serviços. Depois surgiram métodos que pudessem ser aplicados para avaliar a qualidade dos serviços como a escala SERVQUAL (PARASURAMAN *et al.*1985;1988) e o SERVPERF (CRONIN E TAYLOR 1992).

Seis principais modelos são amplamente discutidos na literatura. Entende-se que é necessário apresentá-los brevemente.

#### 3.1.4.2. Modelo da qualidade de serviços de Gronroos

Gronroos (1984) propõe um modelo de qualidade percebida de serviço como função esperada, do serviço percebido e da imagem da empresa. Conforme a figura:

**Figura 2:** Modelo da Qualidade Total Percebida



Fonte: (Gronroos -1984)

A avaliação de um serviço é feita através do julgamento de dimensões que o consumidor faz entre cunho técnico e funcional. Sendo a qualidade técnica o resultado daquilo que é recebido durante aquisição de um serviço.

Enquanto que a qualidade funcional trata-se da maneira como o serviço é prestado e, portanto depende do contato com o prestador de serviços (GRONROOS,1984). Dentre essas dimensões GRONROOS (1984) dá mais ênfase a dimensão funcional, onde a qualidade percebida resulta da expectativa do serviço.

#### 3.1.4.3. Modelo dos *Gaps* de Parasuramn, Zeilhaml, Berry

Baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), Parasuraman *et al.* (1985) propôs assim medir a qualidade do serviço, esse modelo afirma que a satisfação do cliente é uma função da diferença entre expectativa e desempenho no serviço prestado. Esse conceito da qualidade de serviço pode ser representado da seguinte forma:

$$Q_i = D_i - E_i$$

Sendo que:

$Q_i$  = avaliação de um serviço pelos clientes em relação a uma dimensão  $i$ .

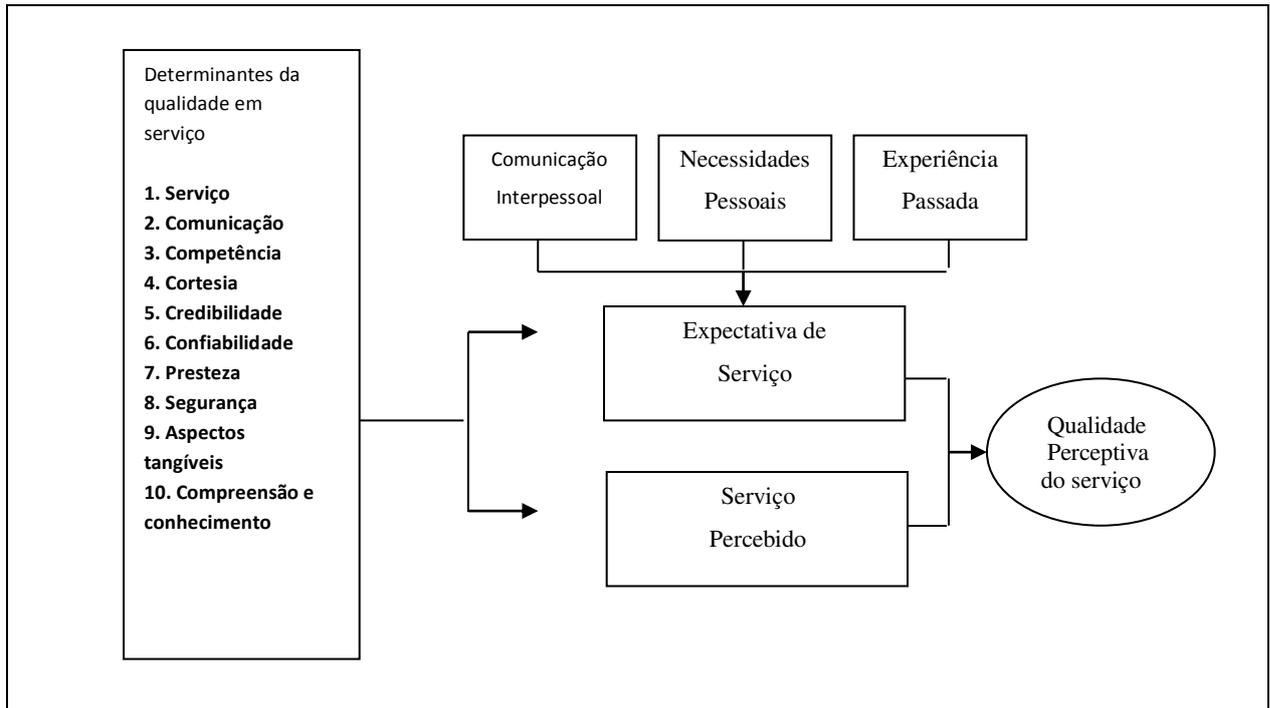
$E_i$  = expectativa que o cliente cria em relação a um serviço.

$D_i$  = o julgamento que o cliente faz sobre o serviço.

A diferença entre a expectativa e a percepção de desempenho (*gap*) é uma medida de satisfação do cliente. Ainda serve como medida da qualidade do serviço em relação a uma dimensão específica.

Parasuraman *et al.*(1985) estabeleceu critérios denominados de dimensões da qualidade do serviço, onde o cliente irá avaliar. Estes critérios podem ser generalizados em dez categorias descritas na figura a seguir:

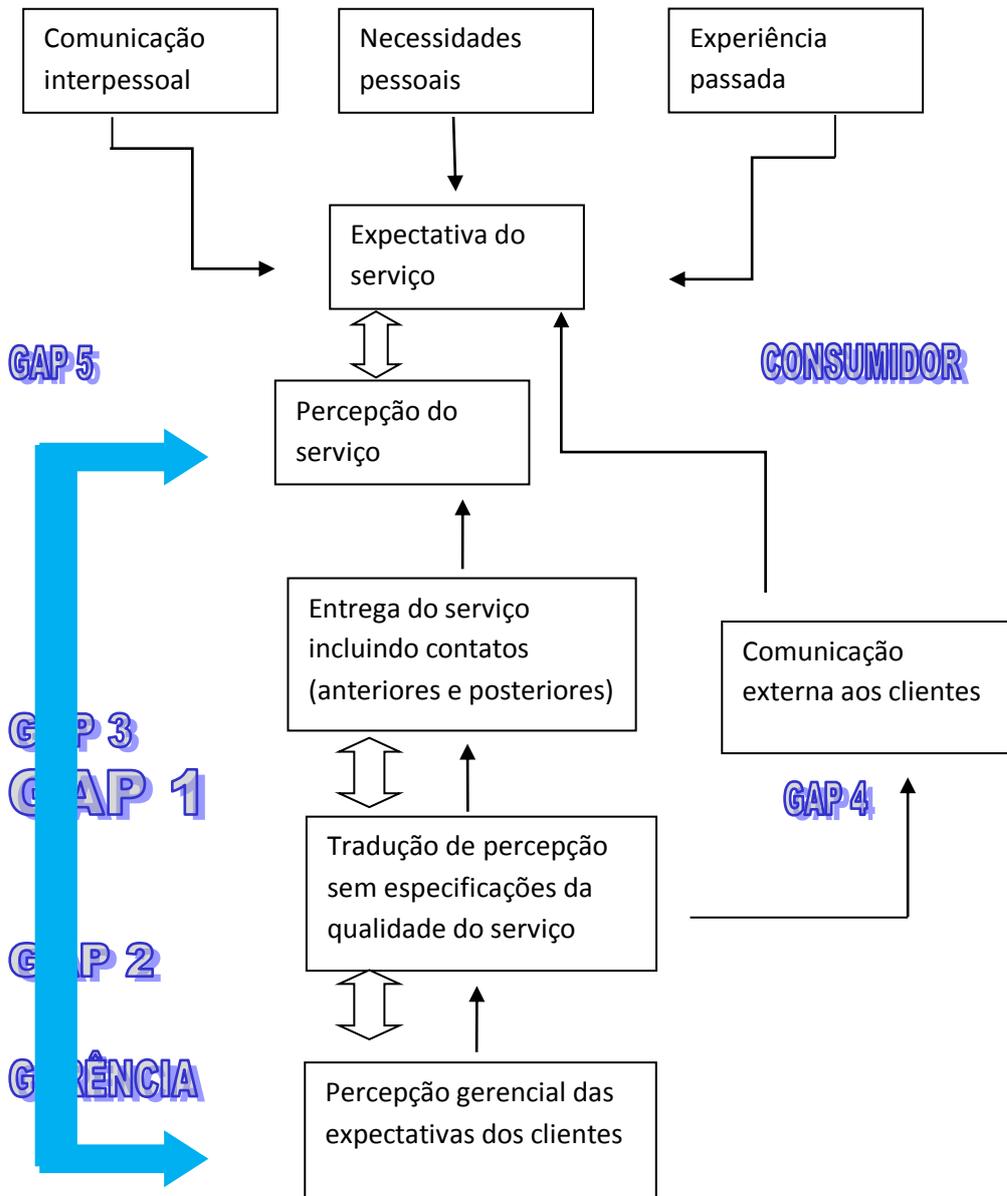
**Figura 3:** Determinantes da Qualidade dos Serviços.



**Fonte:** (Parasumanet al-1985).

Para aumentar a qualidade Parasumanet al. (1985) afirma ser fundamental apontar as falhas de cada desvio (*gap*) e criar estratégias para eliminá-las, assim ele propôs o modelo Conceptual da qualidade ou modelo dos *Gaps*, conforme a figura:

**Figura 4:** Modelo de *Gap* de Qualidade dos Serviços



**Fonte:** (Parasumanet al-1985).

Os *gaps* são as discrepâncias verificadas na qualidade dos serviços. Parasuramanet al (1985), identifica cinco dessas discrepâncias:

- *Gap1:* compreende a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial.
- *Gap2:* consiste na discrepância entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos clientes.
- *Gap3:* é a discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente.
- *Gap4:* refere-se à promessa realizada pelos meios de comunicação e o que realmente é fornecido.

- *Gap5*: a discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço dos clientes em relação ao serviço esperado.

O *Gap5* está intimamente relacionado com a melhora dos outros *gaps* o que resulta consideravelmente na real satisfação do cliente em relação ao desempenho da organização.

#### 2.1.4.4. SERVQUAL – Instrumento de medida

Os autores Parasuraman *et al* (1988), tomando como base as dez dimensões da qualidade que contribuem para caracterizar a qualidade dos serviços, desenvolveram um questionário chamado de escala ou instrumento SERVQUAL (Tabela 1, Parasuraman *et al* 1988), tendo por base o modelo dos *Gaps*.

**Tabela 1:** O Instrumento SERVQUAL

ITEM	EXPECTATIVA	DESEMPENHO
1	ELA DEVERIA TER EQUIPAMENTOS MODERNOS	XYZ TEM EQUIPAMENTOS MODERNOS
2	AS SUAS INSTALAÇÕES FÍSICAS DEVERIAM SER VISUALMENTE ATRATIVAS	AS INSTALAÇÕES FÍSICAS DE XYZ SÃO VISUALMENTE ATRATIVAS
3	OS SEUS EMPREGADOS DEVERIAM ESTAR BEM-VESTIDOS E ASSEADOS	OS EMPREGADOS DE XYZ SÃO BEM-VESTIDOS E ASSEADOS
4	A APARÊNCIA DAS INSTALAÇÕES DA EMPRESA DEVERIAM ESTAR CONSERVADA DE ACORDO COM OS SERVIÇOS OFERECIDOS	A APARÊNCIA DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS DE XYZ É CONSERVADA DE ACORDO COM O SERVIÇO OFERECIDO.
5	QUANDO ESTAS EMPRESAS PROMETEM FAZER ALGO EM CERTO TEMPO DEVERIAM FAZÊ-LO	QUANDO XYZ PROMETEM FAZER ALGO EM CERTO TEMPO, REALMENTE O FAZ.
6	QUANDO OS CLIENTES TÊM ALGUM PROBLEMA COM ESTA EMPRESA ELA DEVERIA SER SOLIDÁRIA E DEIXÁ-LOS SEGUROS	QUANDO VOCÊ TEM ALGUM PROBLEMA COM A EMPRESA XYZ, ELA É SOLIDÁRIA E O DEIXA SEGURO.
7	ESTA EMPRESA DEVERIA SER DE CONFIANÇA.	XYZ É DE CONFIANÇA.
8	ELA DEVERIA FORNECER O SERVIÇO NO TEMPO PROMETIDO.	XYZ FORNECE O SERVIÇO NO TEMPO PROMETIDO
9	ELA DEVERIA MANTER SEUS REGISTROS DE FORMA CORRETA.	XYZ MANTÉM SEUS REGISTROS DE FORMA CORRETA.
10	NÃO SERIA DE SE ESPERAR QUE ELA INFORMASSE OS CLIENTES EXATAMENTE QUANDO OS SERVIÇOS FOSSEM EXECUTADOS.	XYZ NÃO INFORMA EXATAMENTE QUANDO OS SERVIÇOS SERÃO EXECUTADOS.
11	NÃO É RAZOÁVEL ESPERAR POR UMA DISPONIBILIDADE IMEDIATA DOS EMPREGADOS DA EMPRESA.	VOCÊ RECEBE SERVIÇO IMEDIATO DOS EMPREGADOS DA XYZ.
12	OS EMPREGADOS DAS EMPRESAS NÃO TÊM QUE ESTAR SEMPRE DISPONÍVEIS EM AJUDAR OS CLIENTES.	OS EMPREGADOS DA XYZ NÃO ESTÃO SEMPRE DISPOSTOS A AJUDAR OS CLIENTES.

13	E NORMAL QUE ELES ESTEJAM MUITO OCUPADOS EM RESPONDER PRONTAMENTE AOS PEDIDOS	EMPREGADOS DA XYZ ESTÃO SEMPRE OCUPADOS EM RESPONDER AOS PEDIDOS DOS CLIENTES.
14	CLIENTES DEVERIAM SER CAPAZES DE ACREDITAR NOS EMPREGADOS DESTAS EMPRESAS.	VOCÊ PODE ACREDITAR NOS EMPREGADOS DA XYZ.
15	CLIENTES DEVERIAM SER CAPAZES DE SE SENTIR SEGUROS NA NEGOCIAÇÃO COM OS EMPREGADOS DA EMPRESA.	VOCÊ SE SENTE SEGURO EM NEGOCIAR COM OS EMPREGADOS DA XYZ.
16	SEUS EMPREGADOS DEVERIAM SER EDUCADOS.	OS FUNCIONÁRIOS DA XYZ SÃO EDUCADOS.
17	SEUS EMPREGADOS DEVERIAM OBTER SUPORTE ADEQUADO DA EMPRESA PARA CUMPRIR SUAS TAREFAS CORRETAMENTE.	OS EMPREGADOS DA XYZ NÃO OBTÊM SUPORTE ADEQUADO DA EMPRESA PARA CUMPRIR SUAS TAREFAS CORRETAMENTE.
18	NÃO SERIA DE SE ESPERAR QUE A EMPRESA DESSE ATENÇÃO INDIVIDUAL AOS CLIENTES	XYZ NÃO DÁ ATENÇÃO INDIVIDUAL A VOCÊ.
19	NÃO SE PODE ESPERAR QUE OS EMPREGADOS DÊEM ATENÇÃO PERSONALIZADA AOS CLIENTES	OS EMPREGADOS DA XYZ NÃO DÃO ATENÇÃO PESSOAL.
20	É ABSURDO ESPERAR QUE OS EMPREGADOS SAIBAM QUAIS SÃO AS NECESSIDADES DOS CLIENTES.	OS EMPREGADOS DA XYZ NÃO SABEM DAS SUAS NECESSIDADES.
21	E ABSURDO ESPERAR QUE ESTA EMPRESA TENHA OS MELHORES INTERESSES DE SEUS CLIENTES COMO OBJETIVO.	XYZ NÃO TEM OS SEUS MELHORES INTERESSES COMO OBJETIVO.
22	NÃO DEVERIA SE ESPERAR QUE O HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO FOSSE CONVENIENTE PARA TODOS OS CLIENTES.	XYZ NÃO TEM OS HORÁRIOS DE FUNCIONAMENTO CONVENIENTES A TODOS OS CLIENTES.

**Fonte:**(Parasuraman *et al* ,1988)

Foram identificados inicialmente noventa e sete itens, distribuídos pelas dez dimensões da qualidade, capazes de caracterizar as percepções de qualidade. O conjunto de noventa e sete itens relativos às expectativas dos clientes e noventa e sete itens relativos à percepção do cliente, utilizando a escala de LIKERT de sete pontos que vai de 01(discorda fortemente) até 07 (concorda fortemente).

Com o intuito de refinar a escala foram feitos alguns ajustes aos itens, resultaram cinco dimensões da qualidade, caracterizados por vinte e dois itens, sendo as seguintes dimensões:

- Confiabilidade: capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa.
- Presteza: ajudar o cliente e prover pronto atendimento.
- Segurança: habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento.
- Empatia: cuidados e atenção individualizados aos clientes, ou seja, a capacidade para proporcionar um serviço e atendimento personalizados.

- Aspectos Tangíveis: instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação, ou seja, refere-se à aparência física e visível do serviço.

O instrumento SERVQUAL identifica se as organizações fornecem um serviço de qualidade através da mensuração da expectativa e percepção do cliente e assim detecta possíveis problemas que estão relacionados com a qualidade. O que torna possível corrigir falhas do processo (MIGUEL & SALOMI, 2004).

#### 3.1.4.5. Modelo de Percepção

Brown e Swartz (1989) propuseram também um modelo de qualidade em serviço baseado no modelo de *Gaps* de Parasuraman, Zeithaml e Berry. Este modelo considera a qualidade como a diferença entre expectativa e percepção de desempenho conforme a equação a seguir:

$$Q_i = E_i - D_i$$

$$D_i = f(D_j); t_0 < t_1.$$

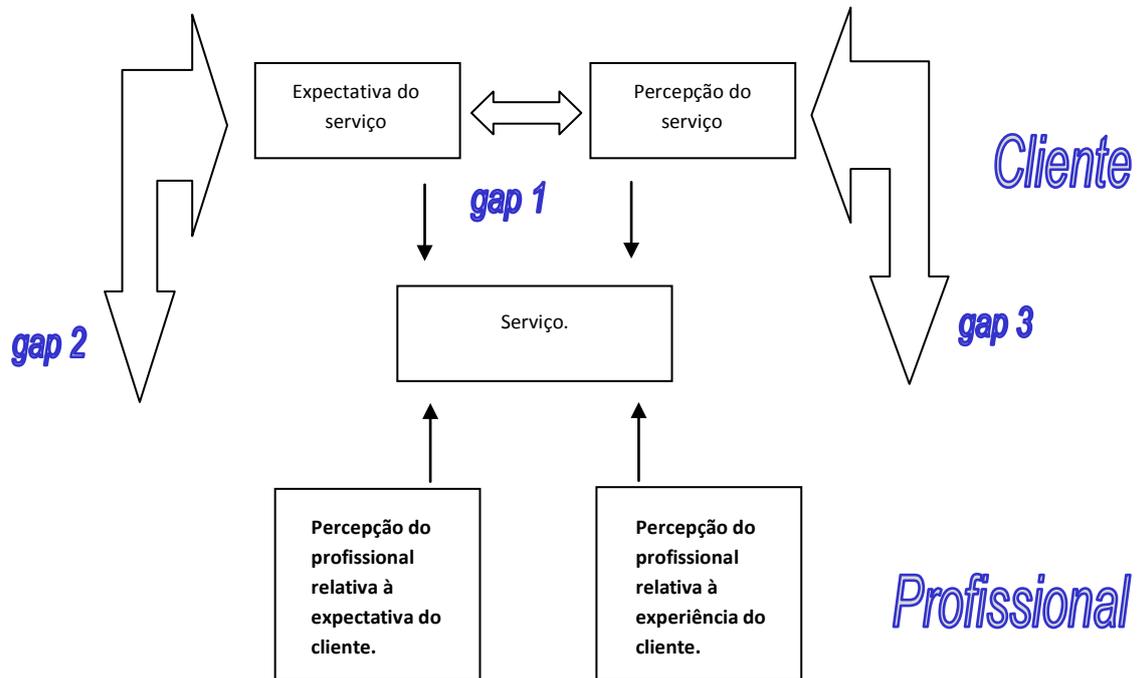
Sendo:

- $Q_i$  = Medida da satisfação do cliente relativamente à característica  $i$  do serviço, que para a totalidade das características  $i$  representa a avaliação da qualidade do serviço;
- $E_i$  = Medida de valores da expectativa do desempenho para a característica  $i$  e de serviço;
- $D_i$  = Avaliação de medida da percepção do desempenho para a característica  $i$  do serviço num momento  $t_1$ ;
- $D_j$  = medida da percepção do desempenho para a característica  $i$  do serviço em situações anteriores (momentos)  $t_0$  a da avaliação  $D_i$  (momento  $t_1$ ).

Os *Gaps* ou discrepâncias propostas foram:

- *Gap 1* – Discrepância entre a expectativa do cliente relativamente ao serviço e a percepção do desempenho do funcionário avaliado pelo cliente;
- *Gap 2* – discrepância entre a expectativa do cliente relativamente ao serviço e a percepção do desempenho do funcionário tendo em conta a expectativa do cliente;
- *Gap 3* – Discrepância entre a expectativa do cliente quanto ao serviço e a percepção do desempenho do funcionário tendo em conta o desempenho avaliado pelo cliente.

Esse modelo pode ser esquematizado da seguinte forma:

**Figura 5:** Qualidade dos Serviços

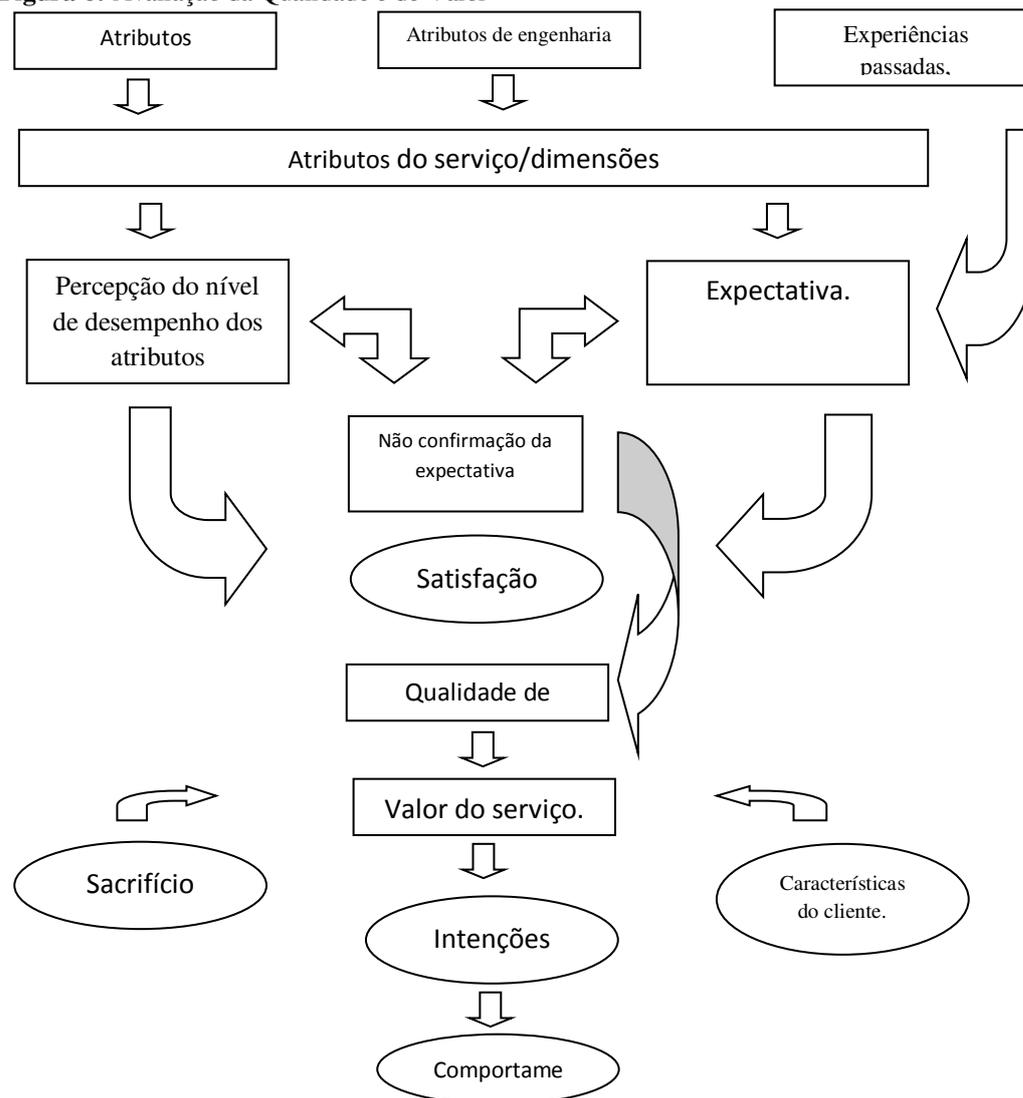
Fonte:(Bron & Swartz 1989)

O Modelo de Percepção é conceitualmente semelhante ao modelo SERVQUAL, é um modelo simplificado.

### 3.1.4.6. Modelo de avaliação de serviço e valor de Bolton e Drew

É um método de avaliação envolvendo o valor a ser pago pelo serviço como parte do comportamento do cliente (BOLTON E DREW, 1991). Os autores sugerem um modelo mais elaborado onde as expectativas de desempenho sejam percebidas, e as informações são antecedidas a satisfação do cliente, e esta constitui um dos fatores que afetam a percepção da qualidade do serviço.

Bolton & Drew (1991) representam o modelo no seguinte esquema:

**Figura 6:** Avaliação da Qualidade e de Valor

**Fonte:** (BOLTON & DREW, 1991).

O valor do serviço é a avaliação pela qualidade do próprio serviço, do seu valor monetário e também através das características dos clientes. E estão representados na figura acima.

Os pesquisadores observaram que a não confirmação das expectativas era mais importante na avaliação do valor dos serviços que na avaliação da qualidade dos serviços.

O que significa que as características dos clientes são mais importantes para a avaliação do valor do que para a avaliação da qualidade do serviço (MIGUEL E SALOMI, 2004).

### 3.1.4.7. Instrumento de medição – SERVPERF

Modelo baseado na percepção do desempenho proposto pelos autores Cronin e Taylor (1992), este modelo utiliza as percepções do cliente a cerca do desempenho da organização para a medida da qualidade de serviço. A escala SERVQUAL serviu como base para desenvolver a escala SERVPERF, sendo constituída pelos vinte e dois itens e as cinco dimensões utilizadas na escala SERVQUAL, o diferencial é que a escala SERVPERF é um modelo baseado somente na percepção.

Esse modelo pode ser representado pela seguinte equação:

$$Q_i = D_i$$

$Q_i$  = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica do serviço em relação à característica  $i$ .

$D_i$  = Valores de percepção de desempenho para característica  $i$  do serviço.

A escala SERVPERF foi denominada por Cronin e Taylor (1992), como alternativa ao instrumento SERVQUAL.

### 3.1.4.8. Modelo de Desempenho Ideal de Teas

Teas (1993), utilizando os mesmos itens da escala SERVQUAL para as dimensões da qualidade, testou quatro modelos classificados como ponderados, pela a importância de cada atributo.

O Modelo de Teas pode ser expresso pela formula:

$$Q = -1 \left[ \sum_{i=1}^m w_i |D_i - I_i| \right]$$

Sendo :

$Q$  – Qualidade percebida do serviço;

$D_i$  – Valores de desempenho atribuído à característica  $i$  do serviço;

$I_i$  – Valor ideal para a característica  $i$  atribuída ao serviço;

$W_i$  – Importância ou ponderação da característica  $i$ ;

$M$  – Número total de características.

O modelo do Desempenho Ideal segundo Teas (1993) é o mais representativo da satisfação do cliente, da intenção de compra após utilização do serviço e das preferências de compra.

#### 3.1.4.9. Resumo dos diversos modelos de avaliação da qualidade dos serviços.

Os autores Miguel e Salomi (2004), formularam uma síntese comparativa entre os modelos que estão representados na tabela abaixo:

**Tabela 2:** Resumo dos Modelos de Qualidade da Literatura

Autor	Modelo	Características Principais	Conclusões Principais	Área de Aplicações
Gronroos (1984)	Não apresenta modelo com representação algébrica	Qualidade = f (expectativa, desempenho e imagem)	- interação comprador/ vendedor é mais importante que atividades de marketing. Contato comprador/ vendedor tem mais influência na formatação da imagem que atividades de marketing.	Diversos tipos de serviços
Parasuraman Et al. (1985,1988) Gronroos (1984)	ServQual  Q = D -E	Vinte e dois itens distribuídos em cinco dimensões da qualidade	- A qualidade de serviços pode ser quantificada.  - Determina cinco dimensões genéricas para todos de serviços.  A qualidade dos serviços é diferença entre expectativa e desempenho ao longo das dimensões.	Diversos tipos de serviços
Brown e Swartz (1989) Parasuraman et al. (1985,1988) Gronroos(1984)	Q = e -D	Utilidade das 10 dimensões desenvolvidas por Parasuraman et al.(1985)	- a qualidade dos serviços é a diferença entre desempenho e expectativa ao longo das dimensões.	Atendimento em consultórios da área médica
Bolton e Drew (1991)	Modelo de avaliação do serviço e valor  Representado por várias equações algébricas	-Utiliza quatro dimensões desenvolvidas por Parasuraman et al. (1988)  -introduz o conceito do valor na qualidade do cliente	- concluem que as características dos clientes influenciam as avaliações de qualidade e valor pelo cliente.  A não confirmação das expectativas está mais fortemente correlacionada com a qualidade dos serviços.	Serviços de telefonia
Cronin e Taylor (1992)	SERVPERF  Q =D	Utiliza as cinco dimensões gerais desenvolvidas por Parasuraman et al. (1988)	- Avaliação de qualidade de serviços é melhor representada pelo desempenho ao longo das dimensões	Diversos tipos de serviços
Teas (1993)	Modelo do desempenho ideal	Utiliza as cinco dimensões gerais desenvolvidas por Parasuraman et al.	- o modelo do desempenho ideal tem maior correlação com as preferências de compra, intenções de recompra e satisfação com os	Lojas de varejo

		(1988)	serviços.	
--	--	--------	-----------	--

**Fonte:** (Miguel & Salomi, 2004).

A tabela refere-se a uma síntese dos principais modelos de qualidades existentes na literatura. Os autores Miguel e Salomi (2004) relatam que não existe unanimidade sobre qual modelo é melhor. O que existe é a necessidade de estudo sobre o assunto satisfação do cliente, qualidade do serviço e desejo de compras por parte dos consumidores.

## 3.2. Serviços

### 3.2.1. Conceito de serviços

Os setores de serviços dominam as economias nacionais em todas as nações industrializadas (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2010), criam novos empregos, novas oportunidades e melhora a qualidade de vida dos países. A tabela nº 3 mostra a evolução do serviço ao longo dos últimos 40 anos nas dez maiores nações pós-industrializadas.

**Tabela 3:** Porcentagem de empregos no setor de serviços nas dez maiores nações pós-industriais, 1965-2005

Pais	1965	1975	1985	1995	2005
Estados unidos	59,05	66,4	70,0	74,1	78,6
Reino unido	51,3	58,3	64,1	71,4	77,0
Holanda	52,5	60,9	68,3	73,4	76,5
Suécia	46,5	57,7	66,1	71,5	76,3
Canadá	57,8	65,8	70,6	74,8	76,0
Austrália	54,6	61,5	68,4	73,1	75,8
França	43,9	51,9	61,4	70	74,8
Japão	44,8	52,0	57,0	61,4	68,6
Alemanha	41,8	n/a	51,6	60,8	68,5
Itália	36,5	44,0	55,3	62,2	65,5

**Fonte:** [HTTP://www.bls.gov/fls/flscomsparelf.html](http://www.bls.gov/fls/flscomsparelf.html)

### 3.2.2. Características dos serviços

“Os serviços apresentam as seguintes características: são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos” (LAS CASAS, 2008 p.14).

“A característica da intangibilidade significa que os serviços são abstratos”. (LAS CASAS, 2008 p.14). É característica distintiva dos serviços, os serviços podem ser entendidos como ideias e conceitos o que impossibilita que sejam tocados ou apropriados como os bens físicos.

Inseparabilidade trata de uma questão mercadológica. O serviço não poder ser estocado. Pois, serviço é uma mercadoria perecível onde o vendedor e os compradores estão frente a frente (LAS CASAS, 2008). Convém observar que é importante ter um posicionamento evoluído nos processos, principalmente na construção do serviço para que não haja nenhuma surpresa desagradável no momento que for ofertado. Por exemplo: O funcionário está mal informado e não consegue resolver o problema que o cliente possui em relação ao seu aparelho eletrônico. Outro problema é a espera muito longa em filas, entre outros.

“A heterogeneidade refere-se à impossibilidade de manter a qualidade do serviço constante”. (LAS CASAS; 2008, p. 14). Isso se deve ao fato da construção do serviço ser produzido pelo homem que é de sua natureza ser falho, não existe perfeição.

E por fim, “a simultaneidade dos serviços nos diz que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo e, sendo assim, será necessário sempre considerar o momento de contato com a clientela como fator principal de qualquer esforço mercadológico”. (LAS CASAS, 2008 p.14). Devido a esta característica, que dificulta a padronização do desempenho devido às diferentes expectativas dos clientes, quem oferece o serviço deve estar atento a momentos dos quais os clientes começam a identificar os aspectos da organização e começa a julgá-los.

Ainda, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.49) falam da natureza do ato de prestação de serviços, “quem ou o que é o beneficiário direto do serviço e da natureza tangível do serviço”. E classifica em quatro categorias:

**Figura 7:** Beneficiário direto de serviço

		Pessoas	Objetos
Natureza do ato de prestação de serviço	Ações tangíveis	<i>Serviços dirigidos ao corpo:</i> Saúde Transporte de passageiros Salões de beleza Academias Restaurantes	<i>Serviços dirigidos à bens físicos:</i> Transporte de carga Conserto e manutenção Lavanderia e lavagem a seco Cuidados veterinários
	Ações intangíveis	<i>Serviços dirigidos à mente:</i> Educação Radiodifusão Serviços de informação Teatro Museus	<i>Serviços dirigidos a ativos intangíveis:</i> Bancos Serviços legais Contabilidade Valores mobiliários Seguros

**Fonte:** Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2010.

- I-Processamento com pessoas: serviços que envolvem ações tangíveis dirigidas aos clientes. Exemplo: um corte de cabelo.
- II-Processamento com bens: ações tangíveis diretamente aos bens dos clientes. Exemplo: poda de gramados.
- III-Processamento com estímulo mental: ações tangíveis dirigidas à mente das pessoas. Como entretenimento.
- IV-Processamento com informações: ações intangíveis dirigidas a bens dos clientes. É exemplo disso os serviços bancários.

Segundo Las Casas (2008), o marketing de serviços, a parte dessas características, se faz necessário dar ênfase em algumas ferramentas. O autor cita duas ferramentas: o treinamento para a equipe de vendas, o que irá consequentemente aperfeiçoar a relação produção e as características de inseparabilidade. E a outra ferramenta trata-se da imagem da empresa, a construção de uma boa imagem passará credibilidade para amenizar a intangibilidade.

### 3.2.3. Dimensões da qualidade dos serviços

“O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de

acordo com o tipo de pessoa” (LAS CASAS, 2008 p.6). As pessoas expressam de maneira diferente e possuem conceitos divergentes do que é qualidade em um serviço, por isso é importante analisar com cuidado os sentimentos dos usuários.

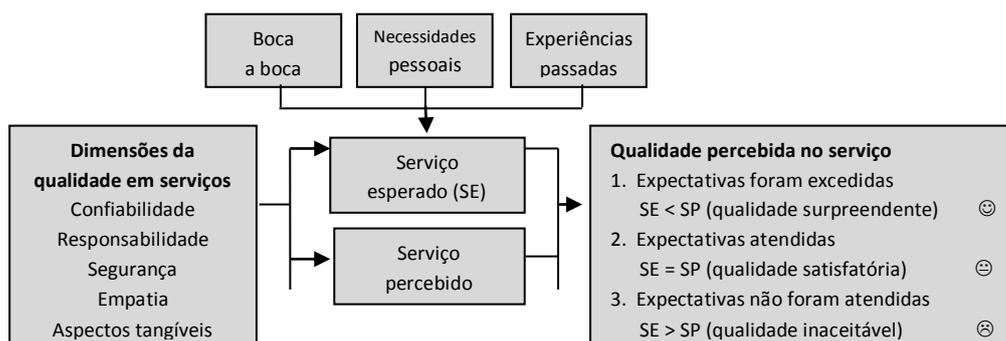
Quando o cliente tem o primeiro contato com algum aspecto da organização e começa a questionar a qualidade do serviço oferecido é conhecido como “momentos da verdade.” “O termo ficou popularizado por Jan Carlzon, presidente da SAS, empresa de aviação da Escandinávia, que dizia que prestação de serviços é o resultado da soma de todos os momentos da verdade de um cliente com a empresa” (LAS CASAS, 2008 p.15).

Existem cinco dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) descreve as:

- I- **Confiabilidade:** atender o serviço prometido com confiança e exatidão às expectativas dos clientes nas outras dimensões da qualidade
- II- **Responsabilidade:** Reconhecer as necessidades dos clientes colocá-las em primeiro plano e fornecer o serviço prontamente, jamais deixar o cliente esperando.
- III- **Segurança:** está relacionado com a capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. Nessa dimensão é importante lembrar os aspectos da competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação e os funcionários passando a ideia que querem o melhor para os clientes.
- IV- **Empatia:** a capacidade de mostrar interesse e atenção através de esforços para suprir todas as expectativas dos clientes.
- V- **Aspectos tangíveis:** esta dimensão descreve a qualidade técnica do serviço. Inclui a aparência das instalações, limpeza e adequação de todos os produtos físicos necessários a prestação de serviços.

Na figura 8 estão representadas as cinco dimensões da qualidade em serviços, bem como o serviço esperado e o serviço percebido.

**Figura 8:** Qualidade percebida do serviço



As dimensões da qualidade permitem avaliar o que o cliente pensa a respeito da qualidade percebida. Esses atributos facilitam para que os momentos da verdade ocorram com determinado nível de expectativa dos clientes.

### **3.3. Serviços Públicos**

Procurar o funcionamento de serviços de qualidade tornou-se uma busca de necessidade, fato que obriga buscar alternativas modernas que venham satisfazer a crescente demanda de maior qualidade na ação pública.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.27) argumentam sobre o papel que desempenha a administração pública:

A administração pública desempenha papel fundamental ao proporcionar um ambiente estável para investimentos e crescimentos econômicos. Serviços como educação, saúde, conservação de estradas, abastecimentos de água, segurança pública e cuidados com o meio ambiente são imprescindíveis para que a economia de qualquer país sobreviva e sua população prospere.

E o que seria afinal, administração pública? Seria ela uma estrutura do poder executivo, que tem como atividades destinadas atender uma coletividade. Para Matias-Pereira (2008, p.5): “Dessa forma, a administração pública, num sentido amplo, deve ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos”.

Para cumprir seu papel, a administração pública precisa estar bem estruturada, em seus diferentes níveis: federal, estadual e municipal. Há mecanismos para melhorar a administração pública. Matias-Pereira (2008) nos relata que esses mecanismos seriam o processo orçamentário, o sistema de gestão de pessoal, o papel do Estado e a transparência.

A produtividade é fator básico na determinação do desempenho de qualquer organização, seja ela pública ou privada. E o gerenciamento da qualidade nas atividades da organização é de extrema importância para qualquer política de desenvolvimento para organizações governamentais. O esforço para melhorar o desempenho do governo começa

então buscar mudanças simples, menos custosas e demoradas, capacitar servidores e gerentes com o foco no cidadão, sempre buscando melhorias contínuas e permanentes.

### 3.3.1 Prestação de Serviço Público

Tendo por base a política do governo, Soares (2002) entende por serviço público, qualquer instituição que procura alcançar resultados voltados para o cidadão. Sendo a Administração Pública o maior prestador de serviços ao cidadão (CARDOSO, 2001).

Para Cardoso (2001) a Administração Pública precisa constantemente adaptar-se aos cidadãos que cada vez mais estão informados e conscientizados dos seus direitos e deveres. A Administração Pública tem a responsabilidade de suprir por igual as necessidades daqueles que a requisita. Para isso é necessário uniformizar seus procedimentos.

Os princípios servem como instrumento de uniformização dos procedimentos. O princípio de aproximação dos serviços às populações é por Carr e Littman (1992) considerado o mais crucial. Tal princípio está voltado a satisfazer as necessidades de todos os cidadãos, estando ele descrito abaixo:

- Confiança nos cidadãos: diminuindo a burocracia e aceitando os fatos apresentados pelos cidadãos;
- Participação ativa dos cidadãos: possibilita o diálogo com os cidadãos;
- Transparência e Acessibilidade: promovendo e disponibilizando informações verdadeiras aos cidadãos;
- Adaptabilidade e Simplicidade: simplificar os procedimentos de forma a ir ao encontro das necessidades específicas de cada gênero de público;
- Fiabilidade e Responsabilidade: a existência de práticas de reconhecimento e de retificação dos erros cometidos.

### 3.3.2 Transformação do Estado e Seus Novos Desafios

A Reforma do Estado é um complexo processo de transição das estruturas políticas, econômicas e administrativas. Esse processo surge quando o modelo de Estado estruturado pelos países desenvolvidos no pós-guerra entrou em crise, no final da década de setenta. Prevalece o entendimento que era preciso construir um Estado para enfrentar os novos desafios da sociedade pós-industrial. Esse modelo deveria garantir o cumprimento dos contratos econômicos, ser forte o suficiente para assegurar os direitos sociais e a

competitividade de cada país no cenário internacional. O Estado redefine seu papel, e passa a ser um estado Gerencial, deixa de ser responsável pela produção e serviço, transfere essa responsabilidade para o setor privado (IDROGO, 2004).

O estado é um instrumento de transferência de rendas, que coleta os impostos e os destina as necessidades sociais, culturais e econômicas. Com a reforma, o setor privado assume a tarefa de produção reduzindo assim, o papel do estado de executor direto de serviços para o papel de regulador provedor dos serviços sociais como educação e saúde. Essa reforma tinha como objetivo aumentar a governança, que é a capacidade de governo do Estado, para melhor atender os cidadãos, através da transição de uma administração pública burocrática e rígida para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente. (CARDOSO, 1995).

Através de três dimensões: institucional-legal, cultural e gestão-dimensão. São discutidos entraves de uma administração pública moderna, gerencial e eficiente voltada para atender o cidadão. A gestão-dimensão diz respeito à técnica administrativa de como fazer, com que métodos, de que modo e sob orientação de quais valores. Cardoso (1995) diz: “A boa gestão é aquela que define objetivos com clareza, recruta os melhores elementos através de concursos e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, afinal, cobra os resultados. Nada disto existe na administração pública federal”.

O Plano Diretor da reforma do estado foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado, em 21 de setembro de 1995. Este Plano Diretor procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. (CARDOSO, 1995).

### 3.3.3. Qualidade no serviço público

A necessidade de promover serviços de qualidade no setor público levou o Governo Federal à criação de programas e premiações. Na década de noventa, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) atingiu êxitos importantes, conseguiu reconhecimento junto à sociedade como instrumento de desenvolvimento econômico e social.

Hoje inúmeras empresas aderiram à prática de implantar programas de qualidade (MARE, 1995).

Em 1995, o Governo Federal lança o Programa de Participação na Administração Pública (PPAP) que serve de instrumento para as organizações migrarem de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial. Tal programa aponta quais os indicadores necessários para um novo modelo de Estado, sendo eles: participação, reconhecimento do potencial do servidor e de sua importância no processo produtivo, igualdade de oportunidades e a opção pela cidadania (MARE, 1995).

Em 1998 foi instituído o Prêmio da Qualidade do Governo Federal (PQGF), sendo ações estratégicas e instrumento de avaliação da gestão pública. Tem como finalidade reconhecer os esforços das organizações públicas federais, orientada para o resultado e para o cidadão. O PQGF é uma poderosa estratégia que tem ajudado a alavancar adesões ao Programa da Qualidade no Serviço Público. As organizações que se comprometem com esse programa são comprometidas com a implantação de ciclos contínuos de avaliação e melhoria da gestão, para elevar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão (IDROGO, 2004).

A implantação da Qualidade na administração Pública é um instrumento para a eficiência do aparelho estatal, aliada imprescindível para a melhoria da qualidade dos bens e serviços produzidos no país e para a qualidade do cidadão. O maior desafio do setor público é melhorar sua competência em gestão, em 23 de fevereiro de 2005 foi instituído pelo Governo Federal o Programa nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). O objetivo era contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos aumentando a competitividade do país. (WISCHRAL, 2010).

Ainda Idrogo (2004), relata sobre os princípios da Gestão Pública pela Qualidade:

1. Satisfação do cliente. Primeiro deve-se identificar quem são os clientes (instituições privadas, outras organizações públicas, cidadãos e servidores). Dispor de mecanismos para conhecer a necessidade dos clientes e avaliar o seu nível de satisfação. E por fim, criar um *feedback*.
2. Envolvimento de todos. Para atingir a qualidade, membros em geral da organização devem estar integrados, comprometidos com obtenção dos resultados finais e com as ações de melhoria contínuas.
3. Gestão Participativa. É a harmonização entre os interesses individuais e coletivos, que aproveita o potencial de cada agente participante, sem desperdiçar as oportunidades.

4. Gerência de processos. Significa usar as ferramentas básicas de administração: planejar, executar, dirigir e controlar. E é através da análise dos processos que pode ser identificado futuros problemas e assim gerar rapidamente soluções.
5. Valorização das pessoas. Começa com o reconhecimento que o funcionário faz parte do diferencial da organização. Então é de suma importância o desenvolvimento profissional destes e dar o devido reconhecimento do seu valor.
6. Constância de propósitos. A organização deve criar expectativas futuras, sinalizar a todos qual o propósito dela, planejar e disseminar a todos os seus objetivos a longo prazo.
7. Melhoria Contínua. Sendo melhoria um processo contínuo que engloba inovações, oportunidades, criatividade e estímulo à participação. Isso deve fazer parte da cultura da organização.
8. Não aceitação de erros. Esse princípio trata da prevenção, do que se pode fazer para que não se cometa erros. É um combate de várias formas de desperdício, que irá depender das pessoas que trabalham na organização, se elas são ou não pró-ativas.

E é através dos princípios apresentados que os gestores devem montar as estratégias para alcançar a qualidade tanto na produção de bens e serviços quanto para melhorar a qualidade do cidadão.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A Secretaria de Administração oferece diversos serviços ao servidor público, serviços estes que influenciam na vida profissional destes. Serviços como o de protocolo e encaminhamento de documentos para os setores competentes, arquivamento de documentações referentes ao histórico do servidor, documentos oficiais do Município, leis, entre outros. Além de tratar dos recursos humanos, onde é oferecida concessão de férias, contratos, previdências. Baseando-se nos serviços oferecidos, foi elaborada uma pesquisa onde os servidores opinaram. No capítulo abaixo será apresentada uma análise com os resultados obtidos.

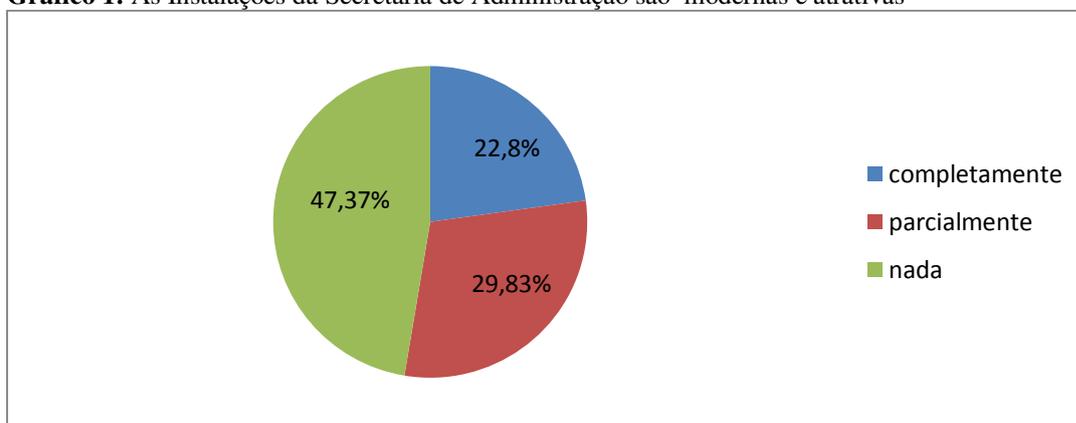
Este capítulo contém a exposição e análise dos resultados da pesquisa realizada com os servidores públicos municipais, lotados nas secretarias da Prefeitura Municipal de Sousa-PB, a qual teve como objetivo principal identificar a qualidade do serviço oferecido pela Secretaria de Administração da referida prefeitura. Para tanto, a apresentação dos gráficos com os resultados é precedida de uma breve explanação sobre as variáveis e também comentários complementares acerca dos dados coletados.

##### 4.1. Prestação de um serviço Público de Qualidade

###### a) Aspectos Tangíveis

As variáveis que compõem os aspectos tangíveis tratam da aparência das instalações físicas e dos servidores públicos. A avaliação da qualidade dos serviços prestados pela Secretaria de administração estudada trouxe evidências através da análise que a mesma não tem atendido as expectativas de seus usuários em relação à dimensão tangível.

**Gráfico 1:** As Instalações da Secretaria de Administração são modernas e atrativas

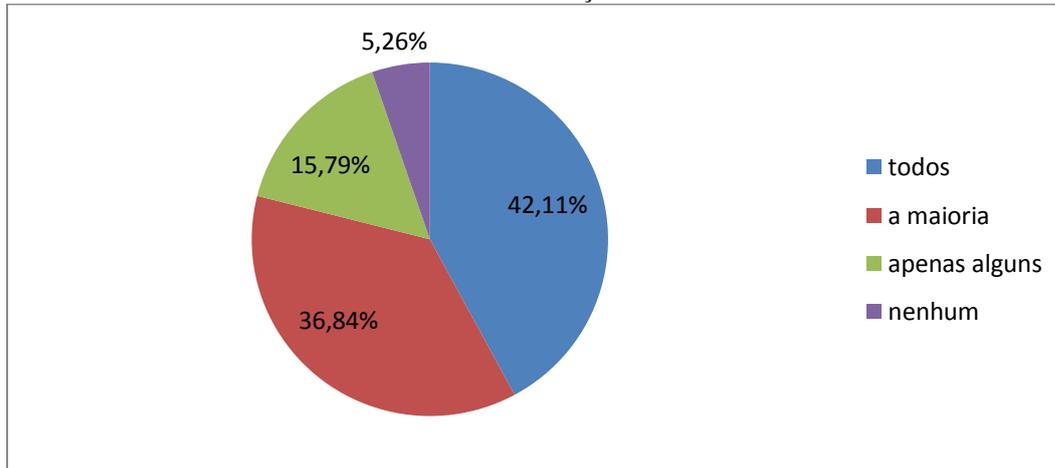


**Fonte:** Pesquisa, 2013.

Observou-se que aproximadamente 47,37% dos servidores consideram que as instalações da secretaria de administração não são nada modernas, 29,83% afirmam em dizer que as considera parcialmente modernas e uma minoria 22,8% concordam em dizer que as instalações são completamente modernas.

Assim, a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela secretaria de administração estudada trouxe evidências através da análise da mesma não ter atendido as expectativas de seus usuários em relação à dimensão tangível. De acordo com Faria (2007, p. 436) “os serviços devem ser de boa qualidade e eficientes. Os equipamentos [...] envolvidos diretamente na prestação do serviço precisam estar em perfeitas condições de uso e em [...] estado de segurança”.

**Gráfico 2:** Os servidores da Secretaria de Administração são bem-vestidos e asseados



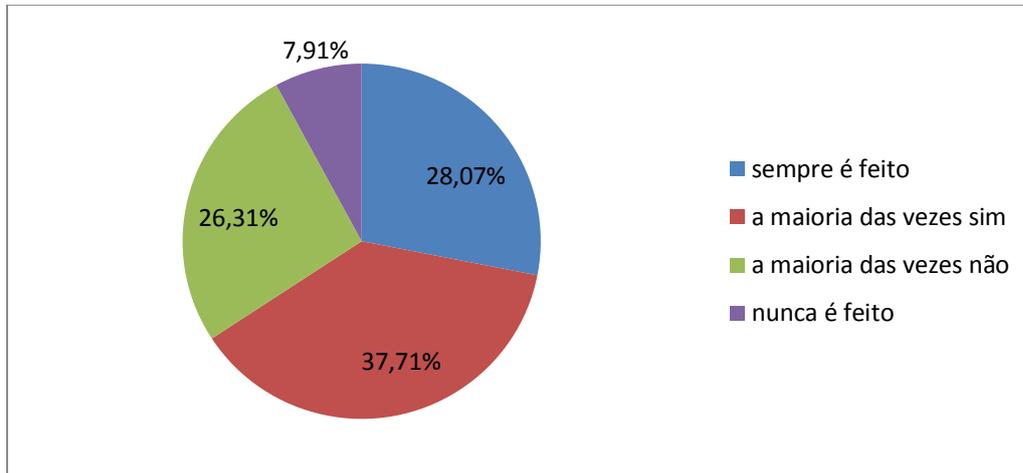
**Fonte:** Pesquisa, 2013.

Dentro dessa perspectiva os servidores apresentaram o seguinte: 42,11% acreditam que todos os servidores da secretaria de administração são bem vestidos e asseados, 36,84% acreditam que em sua maioria os servidores são bem vestidos e asseados, outros relatam que 15,79% são bem vestidos e asseados e por fim, 5,26% consideram que nenhum é bem vestido e asseado. Diante disso observa-se que os servidores em sua maioria estão em alto grau de satisfação. Sobre o assunto, Vieira (2009, p.12) afirma que “marketing pessoal é a principal ferramenta da comunicação que cada um tem em si mesmo como potencial”. Um fator preocupante é que em um universo de 100%, menos da metade estão bem vestidas e asseadas. Desta forma observa-se a necessidade dos gestores trabalharem com recurso motivador no contexto organizacional.

#### b) Confiabilidade

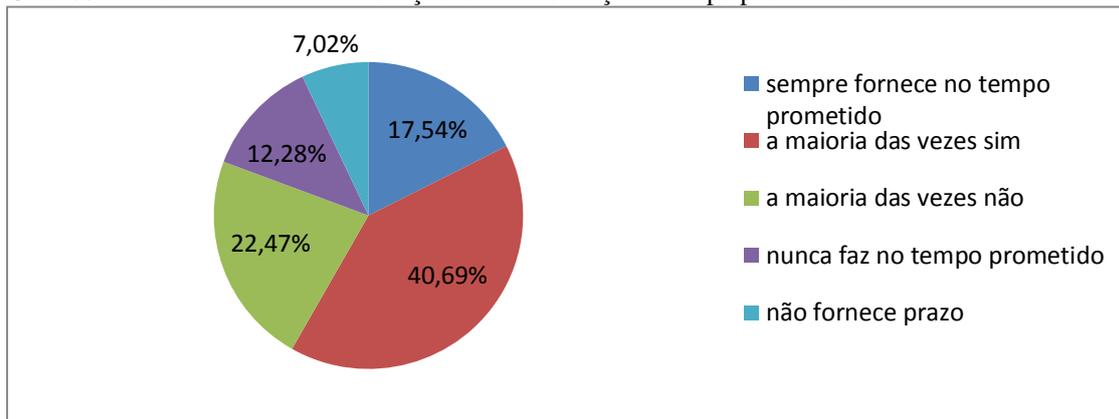
A segunda dimensão avaliada, diz respeito à capacidade de desempenhar o serviço de maneira confiável e precisa. O gráfico abaixo apresentará a satisfação dos usuários perante o cumprimento dos prazos estabelecidos:

**Gráfico 3:** Os servidores da secretaria de administração cumprem os prazos no tempo prometido



**Fonte:** Pesquisa, 2013.

Segundo os dados coletados, mais de 37,71% dos servidores relatam que a maioria das vezes não é cumprido o tempo prometido. O segundo maior percentual verificado foi de 28,07% sempre é feito em tempo certo o que é prometido. Ainda, 26,31% das pessoas assinalaram que na maioria das vezes não é concretizada a promessa. Já aproximadamente 7,91% dos servidores assinalaram a opção de que nunca é feito. Dentro dessa perspectiva observa-se a necessidade de um maior comprometimento dos servidores. Diante disso a secretaria necessita estar alinhada com os objetivos e interligada com seus servidores de maneira que as solicitações sejam atendidas de forma correta dentro da necessidade de cada indivíduo, como também de maneira satisfatória. Sobre o assunto Faria (2007, p. 436) afirma: “as pessoas encarregadas direta ou indiretamente devem ser treinadas e preparadas para desempenhar com presteza e eficiência as suas funções”, sendo assim os servidores precisam compreender que a confiança e comprometimento é essencial para que todas as solicitações sejam solucionadas no tempo prometido.

**Gráfico 4:** A secretaria de administração fornece serviço no tempo prometido

**Fonte:** Pesquisa, 2013

O gráfico acima apresenta que a secretaria de administração entrega os serviços solicitados pelos servidores no tempo prometido.

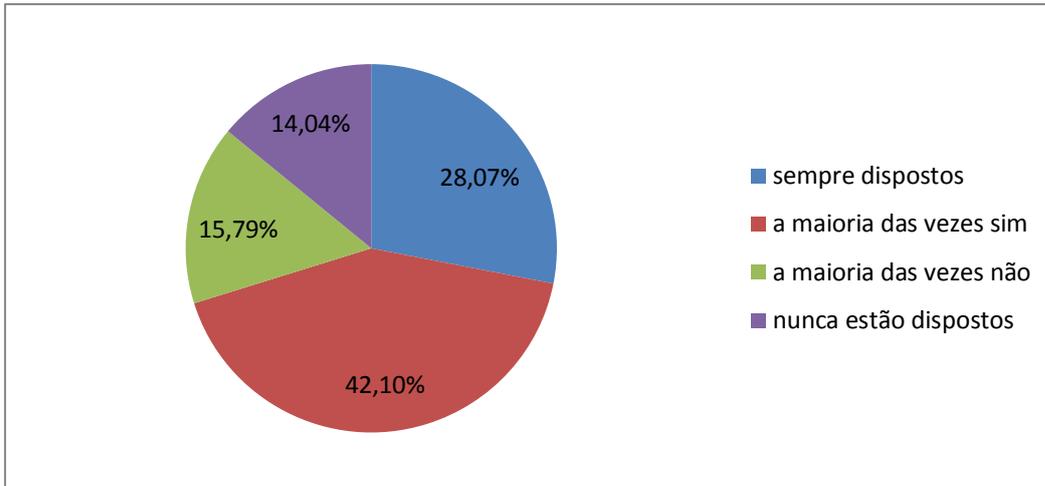
Nesse sentido, aproximadamente 40,69% dos servidores consideram que a maioria das vezes a secretaria de administração fornece o serviço no tempo prometido. Já 22,47% afirmam que a maioria das vezes não, a secretaria de administração não fornece o serviço no tempo prometido. E em menores proporções: 17,54%, 12,28% e 7,02% consideram que sempre fornece, nunca faz no tempo prometido e a secretaria de administração não fornece prazos para realizar os serviços, respectivamente.

Diante disso observa-se o fator motivador, onde os servidores fornecem a prestação dos serviços em tempo hábil, ressalta diante o exposto que os servidores apresentam comprometimento diante das solicitações e desta forma induzem o comportamento cooperativo onde estão todos engajados e orientados em prestar um serviço de qualidade, sendo os mesmos tratados como clientes preferenciais. Porém, para que esses prazos continuem eficientes, a linha da comunicação é fundamental sobre o assunto. Bekin (2004, p. 67) descreve que “um amplo sistema de informações e capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência”. Diante do exposto observa-se que a secretaria faz uso de uma comunicação ampla, trabalhando assim de forma eficaz.

#### c) Presteza

Essa variável refere-se ao desejo e presteza que os servidores da secretaria têm em promover os serviços, isso envolve rapidez nos serviços. No gráfico abaixo estão os resultados obtidos no quesito interesse em resolver os problemas dos servidores.

**Gráfico 5:** Os servidores da secretaria de administração estão sempre dispostos a ajudar servidores que necessitam



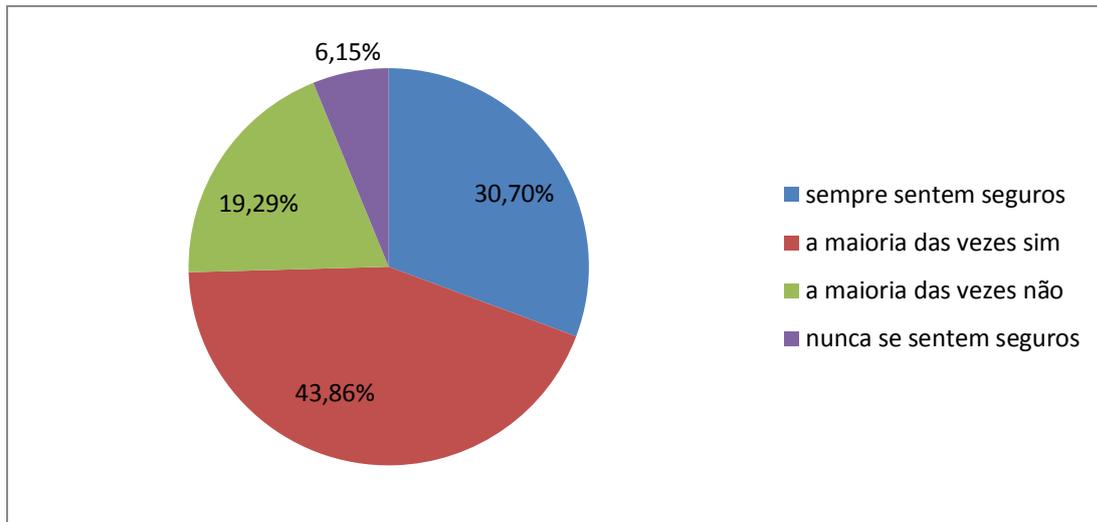
**Fonte:** Pesquisa, 2013.

Os servidores da secretaria de administração foram considerados que sempre estão dispostos, ou seja, prontos em ajudar, sendo apresentados em um percentual de 42,10%. Diante do exposto compreende-se que os servidores oferecem seus serviços com a maior presteza possível. Segundo Marras (2000, p. 23), “a ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades”. Desta forma mesmo uma organização possuindo toda tecnologia, depende inteiramente das pessoas para efetivarem seus serviços. Dentro da margem apresentada dos servidores que não estão dispostos a ajudar, observa-se uma grande necessidade dos gestores transmitirem para os demais a relevância de cada atividade para o desenvolvimento eficaz da secretaria.

#### d) Credibilidade

Tal variável considera a honestidade e implica que a organização esteja comprometida em atender os interesses e objetivos dos servidores. Os resultados obtidos estão expostos no gráfico 6:

**Gráfico 6:** Os servidores sentem-se seguros para falar com os servidores da secretaria de administração

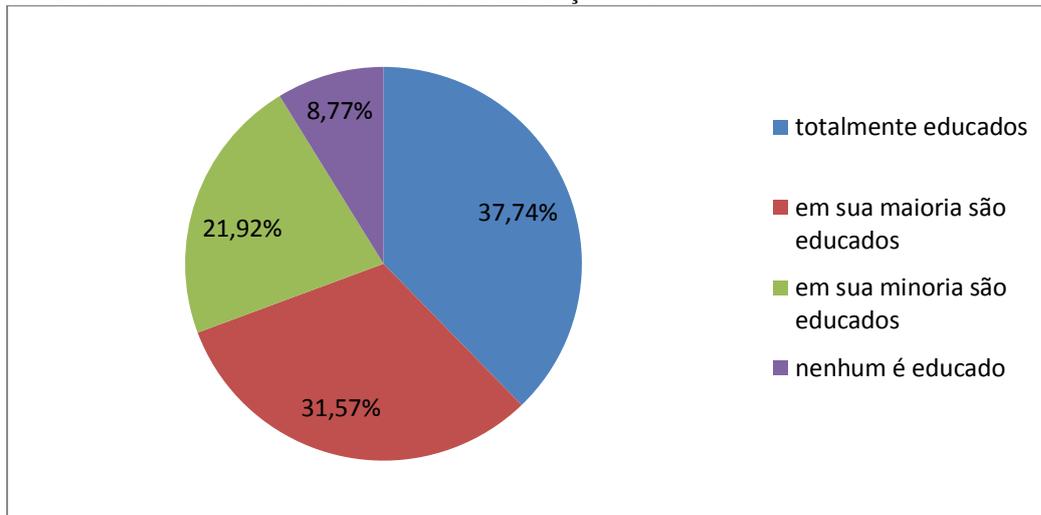


**Fonte:** Pesquisa, 2013.

Constata-se através do gráfico acima, que 43,86% dos servidores assinalaram que a maioria das vezes eles sentem-se seguros ao falar com os servidores da secretaria de administração, 30,70% sente-se sempre seguros, enquanto que 19,29% na maioria das vezes não se sentem seguros e 6,15% nunca se sentem seguros. Diante disso, um fator preocupante é quando nos deparamos com os servidores que não se sentem seguros. Sendo assim, compreende-se que são aspectos que precisam ser melhorados. Um fator preponderante a ser explorado na secretaria é a credibilidade, de forma que os servidores carecem ter confiança nos servidores da secretaria de que seus problemas serão solucionados. Sobre o assunto Cerqueira (2002, p. 2) arremata: “hoje, o ser humano, [...] não é um fator qualquer [...], mas sim um fator principal do processo”. Sendo assim, a segurança dos servidores deve está alinhada às políticas, estratégias e diretrizes da secretária.

#### e) Cortesia

A próxima variável trata da cordialidade dos servidores da secretaria de administração, refere-se à educação que estes têm perante aos demais servidores. Os resultados obtidos são apresentados no gráfico seguinte:

**Gráfico 7:** Os servidores da secretaria de administração são educados

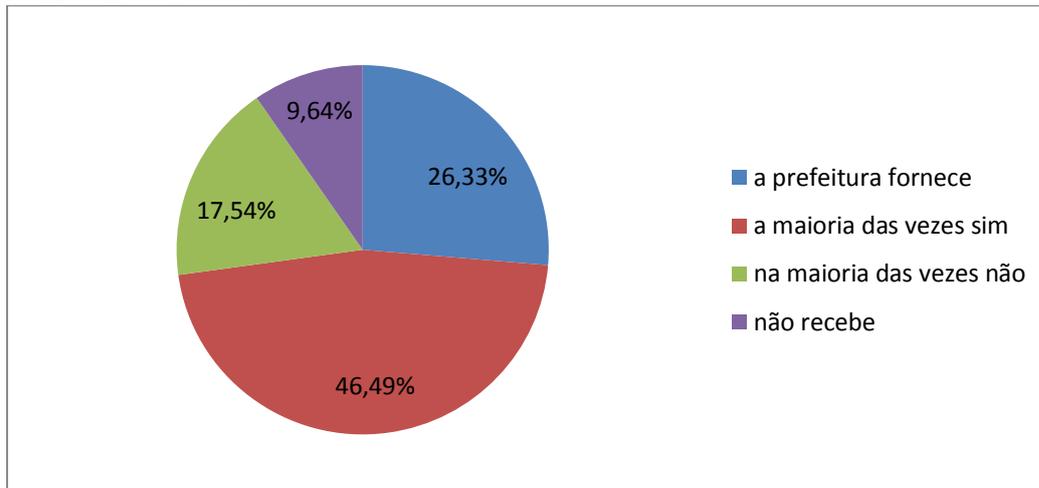
**Fonte:** pesquisa, 2013

O gráfico apresentado revela que 37,74% dos respondentes afirmam dizer que os servidores são totalmente educados, 31,57% consideram que a maioria são educados. Enquanto que 21,92% acham que apenas a minoria são educados e 8,77% não considera nenhum dos servidores educados. Um fator satisfatório é onde os servidores são apresentados como educados em uma porcentagem agradável, porém faz-se necessário uma observação nas porcentagens onde os servidores apresentam que apenas a minoria com 21,92% e 8,77 não são considerados educados. Desta forma entende-se a necessidade da secretária investir em alguns treinamentos, palestras, dinâmicas, dentre outros, voltados ao atendimento. Onde, conseqüentemente, os servidores ficarão mais informados quanto a seus deveres. Dentro dessa perspectiva Brum (2010, p. 227) afirma que “empresas que investem no treinamento sistemático desses profissionais, [...] o resultado será refletido nos níveis de qualidade e produtividade”. Entende-se, portanto, que o treinamento é um investimento a curto prazo de maneira bem organizada para o desenvolvimento das habilidades e competências que visam a melhoria das tarefas executadas.

#### f) Competências

A variável que se refere à habilidade e ao profissionalismo com que o serviço é executado. O gráfico 8 relata os resultados:

**Gráfico 8:** Os servidores da secretaria de administração recebem o que é necessário da prefeitura para realizarem suas tarefas

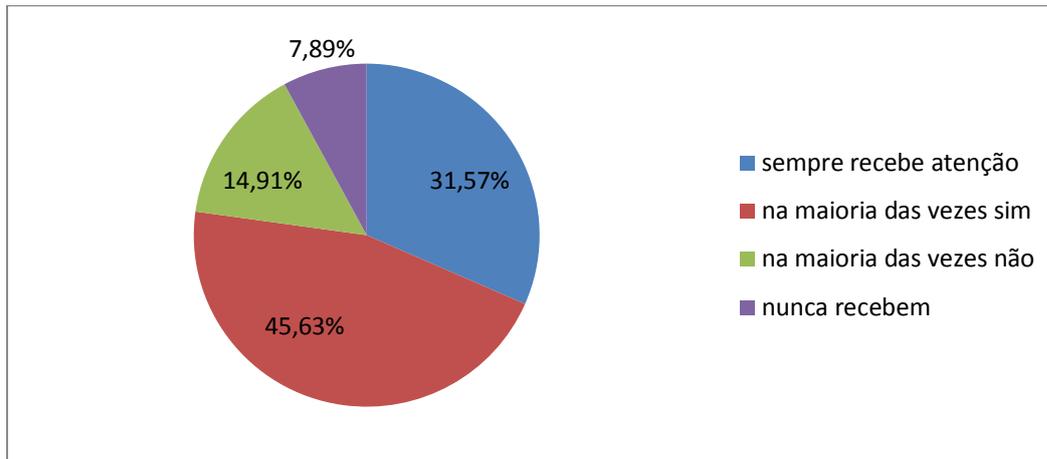


**Fonte:** Pesquisa, 2013.

Para os servidores as competências detiveram os seguintes percentuais: 46,49% acreditam que a maioria das vezes os servidores da secretaria de administração recebem tudo que é necessário da prefeitura para realizar suas tarefas corretamente, 26,33% consideram que a prefeitura fornece tudo que eles necessitam, 17,54% relatam que a maioria das vezes não, e 9,64% acreditam que os servidores não recebem o que necessitam da prefeitura. Sendo assim, compreende-se que os servidores estão bem servidos quanto às necessidades referentes ao local, equipamentos e capacitações dos mesmos para poderem executar suas tarefas. Isso apresenta fator satisfatório, porque a secretária compreende que os servidores necessitam ter ferramentas essenciais para executarem suas atividades de maneira eficiente e satisfatória.

#### g) Acessibilidade

Uma variável que se refere ao acesso da localização do serviço, incluindo a facilidade para encontrar o ambiente de sua prestação e a clareza. Os resultados obtidos estão logo abaixo.

**Gráfico 9:** Os servidores dão atenção adequada

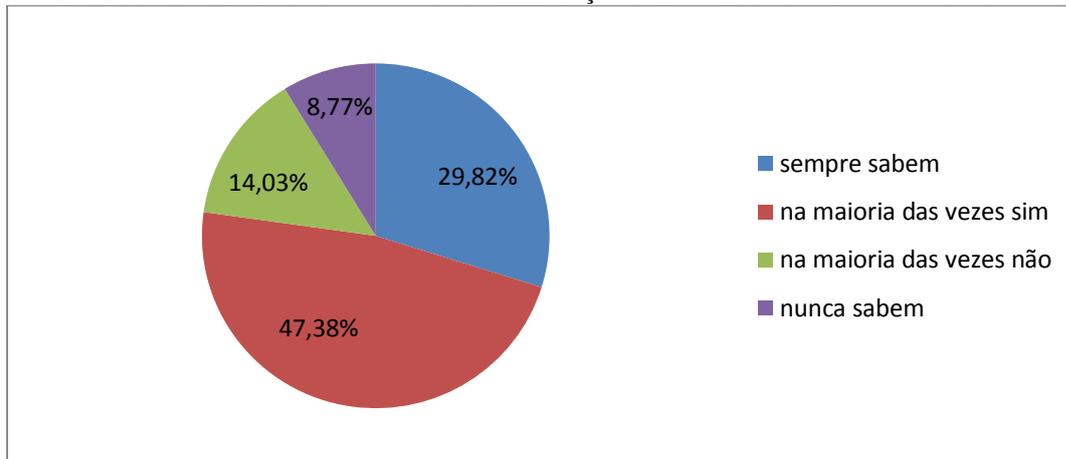
**Fonte:** Pesquisa, 2013

O gráfico 9, mostra como os servidores consideram a acessibilidade dentro da secretaria de administração. Para as alternativas “sempre recebe atenção exemplar”, “a maioria das vezes sim”, “a maioria das vezes não” e “nunca recebe atenção adequada”, os percentuais são respectivamente: 31.57%, 45.63%, 14.91% e 7.89%. Diante do exposto compreende-se a necessidade da secretária, em âmbito geral, ser bem sinalizada de forma que diante das necessidades o acesso seja simplificado, como também os servidores interessados em melhor servir e atender, prestando um serviço com um melhor acolhimento profissional. Um fator importante no gráfico acima nos leva a entender através das porcentagens que a comunicação presteza e acessibilidade realmente permeiam na secretária. Diante disso O’Donnel (1997, p. 99) afirma: “não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos se o componente humano se encontrar perdido ou confuso”. Sendo assim a secretaria deve continuar deixando seus servidores bem informados de forma que eles buscarão sempre atender melhor e com maior presteza.

#### h) Conhecimento do cliente

Essa variável se traduz no esforço que os servidores da secretaria de administração faz para compreender as necessidades dos clientes. Os resultados obtidos estão no gráfico a seguir.

**Gráfico 10:** Os servidores da secretaria de administração conhecem a necessidades dos servidores



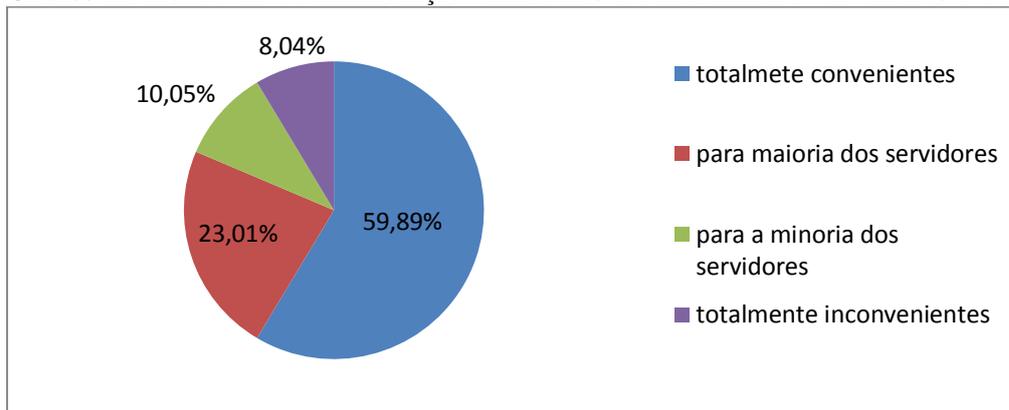
**Fonte:** Pesquisa, 2013

No gráfico 10 os servidores da secretaria de administração são avaliados quanto ao conhecimento acerca dos outros servidores. Sendo, 47,38% e 29,82% alternativas positivas, “sempre sabem” e “a maioria das vezes sim” respectivamente. Enquanto a maioria das vezes não com 14,03% e 8,77% nunca sabe do que o servidor precisa. Dentro dessa perspectiva observa-se a necessidade dos servidores ouvirem e se comunicarem melhor. Entende-se que a comunicação é um fator preponderante para solucionar as tarefas solicitadas pelos mesmos. Segundo Brum (1998, p. 26), “um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional. Tudo isso traz felicidade às pessoas no ambiente de trabalho”. Sendo assim compreende-se que a comunicação torna-se essencial para que as tarefas sejam executadas com êxito.

#### i) Comunicação e acessibilidade

Essas duas variáveis que tratam da habilidade de comunicar o serviço ao cliente de maneira inteligente e a facilidade de contato. Os resultados obtidos estão dispostos no gráfico abaixo.

**Gráfico 11:** A secretaria de administração tem horários de funcionamento convenientes a todos os servidores



**Fonte:** pesquisa, 2013

No gráfico 11 consegue-se visualizar, com base na questão sobre o horário de funcionamento da secretaria de administração, se os horários são convenientes a todos os servidores ou não. Para 59,89% dos entrevistados os horários são totalmente convenientes. Para a maioria dos servidores 23,01% acham que são convenientes. Para a minoria 10,05% e 8,04% acha que os horários são totalmente inconvenientes. Sendo assim observa-se que a secretária está orientada quanto às necessidades dos servidores em relação ao funcionamento. Desta forma compreende-se que a secretária tem procurado atender os mesmo com eficiência. Sobre o assunto Kotler (1999, p. 45) afirma: “para que a empresa possa fornecer uma qualidade coerente de serviços. Todos os funcionários devem ser orientados para o cliente”. Nessa perspectiva entende-se que a secretária está completamente orientada para o cliente, onde observamos no percentual satisfatório apresentado pelo entrevistado.

Diante dos resultados alcançados conclui-se que alguns fatores expostos pelos servidores necessitam de uma melhoria para um melhor funcionamento da secretaria. As instalações não são modernas nem atrativas para os mesmos, os mesmo não sentem segurança que terão suas solicitações atendidas, como também a sinalização dentro da secretária não funciona de forma correta. Outros fatores apresentados pelos servidores da secretária, porém de forma satisfatória, é que os servidores se apresentam ao trabalho bem vestidos, dispostos a ajudar, os prazos dos serviços solicitados são cumpridos, de maneira que eles conhecem as necessidades dos demais, como também recebem o que precisam para executarem suas tarefas e em sua maioria são educados.

## **5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

O presente capítulo expõe as conclusões fundamentadas nos objetivos da pesquisa e nos resultados alcançados, como também as recomendações, com a intenção de colaborar para uma melhor qualidade na prestação dos serviços oferecidos pela secretaria estudada.

### **5.1 Objetivos da pesquisa e resultados obtidos**

Neste estudo trabalhamos com a temática que trata sobre a avaliação da qualidade na prestação de serviços no setor público: Desafio de uma nova gestão na Secretaria de Administração da Prefeitura de Sousa. De forma que obteve como objetivo principal conhecer qual a percepção de qualidade dos servidores municipais sobre os serviços prestados pela Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa.

De acordo com o estudado, a secretaria apresentou a necessidade de modificar seus formatos de comercialização, enfrentando novos desafios, ficando mais velozes e transformando assim suas filosofias administrativas.

Dentro dessa perspectiva observa-se a necessidade da secretaria fazer uso de ferramentas que visam encantar seus servidores dia após dia, proporcionando a secretaria prestar seus serviços com uma maior qualidade.

Sendo assim observa-se a importância da motivação e valorização fazerem parte da cultura organizacional da secretaria em seu âmbito geral, por entender que os problemas assim apresentados estão interligados com o comprometimento dos servidores.

Diante disso, observou-se a necessidade de conhecer o que os servidores pensavam a respeito da prestação dos serviços, por intermédio da aplicação de um questionário aos mesmos.

Em relação às instalações, detectamos que em sua maioria as mesmas não são modernas como também não são atrativas. Sendo assim, entende-se a necessidade de uma melhoria. Sobre os servidores serem bem vestidos e aseados, detectamos que eles se apresentam de forma agradável dentro das expectativas, apresentada em uma porcentagem de 42%. Em relação aos prazos foi expressamente declarado que são respeitados.

Quando questionamos quanto à disponibilidade de ajudar, foi observado que em sua maioria estão sempre prontos. Em relação aos servidores sentirem-se seguros, fomos surpreendidos com um resultado elevado onde os mesmo não se sentem seguros em um dado de 29%. Um fator satisfatório apresentado foi que os servidores são bem educados, porém

observa-se ainda uma necessidade de capacitar os demais que foram apresentados em 29%. Quanto à atenção oferecida aos servidores, observou-se a necessidade de treinamento, para que os mesmos possam usufruir de melhores informações e acessibilidade dentro da secretaria. Quando os servidores da secretaria foram abordados se conhecem e sabem o que os demais necessitam, foi apresentado em 22%. Um percentual preocupante, onde detectamos que a comunicação não permeia na secretária estudada.

Os resultados apresentados mostram que a secretaria precisa fazer uso de algumas ações estratégicas que possa melhorar os números alcançados. Diante disso a pesquisadora recomendará ações para secretaria, com o intuito de melhorar o desempenho dos servidores.

## **5.2 Recomendações**

Portanto, diante do apresentado, propõe-se a secretaria elaborar trabalhos abordando a comunicação, com a finalidade de obter resultados eficazes, como os servidores conhecerem a necessidades um dos outros podendo através disso, prestar aos mesmos uma melhor qualidade em suas solicitações. Outro ponto abordado que é recomendado à secretária, é trabalhar a segurança, com a intenção de poder oferecer uma maior credibilidade aos servidores quanto à resolução das solicitações feitas pelos mesmos. E por fim oferecer treinamentos aos servidores com a finalidade de mantê-los bem informados e capacitados, elevando o grau de conhecimentos e conseqüentemente gerando resultados satisfatórios e de qualidade na prestação dos serviços.

Diante disso espera-se uma melhoria quanto à qualidade na prestação dos serviços desempenhados por todos. Recomenda-se a secretaria estudada, após a implementação das ações apresentadas, realizar uma nova pesquisa relacionada ao tema abordado, objetivando assim mensurar os resultados alcançados.

Esperamos, como parte integrante da secretaria em foco, com os resultados obtidos e recomendações esplanadas, melhorar a qualidade da prestação dos serviços, pois são de suma importância para a secretaria estudada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo. Makron Books, 1995.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**: São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CARR, David K, LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos**: Gestão da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CARDOSO, A. **Satisfazer o Cliente-Cidadão**: A missão da Administração Pública. Dirigir, revista para chefias, 2001.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CERVO, L Amado; BERVIAN, A. Pedro; SILVA, da Roberto. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CROCCO, *et al.* **Fundamentos de marketing**: conceitos Básicos. São Paulo: Saraiva 2006.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos novos tempos** / Idalberto Chiavenato. – 2.ed.-Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao Público nas Organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara. Brasília: Senac, 2004.

DEMING, William Edwards, 1900-1993 **Saia da crise** / W.Edwards Deming; tradução Marcelo Alves Mendes. – São Paulo: Futura, 2003.

FARIA, Edimur Ferreira de. Curso de Direito Administrativo positivo. 6ª ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação** / James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons; tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Gustavo Severo de Borba. – 6. ed.-Porto Alegre : Bookman, 2010.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa/** Antonio Carlos Gil. – 4. ed – 12 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

GRONROOS, Christian. **A Service Quality Model and its Marketing Implications**. European Journal of Marketing. 1984.

JURAN, J. M., 1904- **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. J. M. JURAN; tradução de Nivaldo Montigelli Jr. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10. ed. São Paulo : Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Maria Eva; MARCONI, Andrade de Marina. **Metodologia do trabalho científico**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos /** Alexandre Luzzi Las Casas. – 6. Ed. - São Paulo; atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. Ed. Compacta. 2. Ed. São Paulo. Atlas, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea/José matias-Pereira. – 1. Ed. – 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.\_\_\_\_\_. **José. Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais /** José Matias-Pereira. – 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MIGUEL, P.; SALOMI, G. (2004). **Uma revisão dos modelos para a medição da qualidade em serviços**. Revista Produção, v. 14, nº 1, São Paulo.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total TQM**, São Paulo, Nobel, 1994.

O'DONNELL. **Endoquality**: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações. Salvador. Casa a Qualidade, 1997.

OLIVEIRA, Otávio J., **O Gestão da qualidade: tópico avançado**/ Otávio J. Oliveira (org) – São Paulo: CengageLearning, 2012.

PARASURAMAN, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L.L. **SERVQUAL: A multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality**. *Journal of Retailing*, Vol. 64. 1988.

REES, J. L. Managing quality in public services. In: DUNCAN, C. (Ed.). **The evolution of public management**: concepts and techniques for the 1990s. London: MacMillan, 1992s.

SOARES, Magda. **Letramento**: Um tema em três gêneros. 2.ed., 5. Reimpr. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. (a)

TIRONI *et al.* **Crítérios para Geração de Indicadores de Qualidade e Produtividade no Serviço Público**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 02/03/2013.

VIEIRA, Maria Cristina de Andrade. **Mkt Pessoal. Das ideias aos Projetos** Gestão de Carreira. São Paulo, IbpeX, 2009.

VIEIRA *et al.* **Indicadores de Qualidade na Administração Municipal: Um Estudo Exploratório na Prefeitura da cidade de Recife**. *RAC*, v.4, n. 1, Jan./ Abril, 2000: 69-91. Disponível: <<http://www.scielo.br>> Acesso em: 10/03/2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim, 1941- **Metodologia do trabalho científico** / Antônio Joaquim Severino. -23. ed. rev. e atualizada- São Paulo: Cortez, 2007.

## APÊNDICE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – UACC  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado servidor,

Este questionário tem como objetivo recolher dados para a pesquisa monográfica sobre a qualidade do serviço prestado pela Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa e é destinado a ser respondido pelos servidores públicos.

Encontra-se estruturado em questões de múltipla escolha, tendo em vista aprofundar o conhecimento acerca do funcionamento e da prestação de serviço da secretaria. Responda todas as questões baseando-se na sua própria experiência. Não existem respostas certas ou erradas, sendo importante apenas demonstrar fielmente sua opinião.

De antemão, agradecemos sua colaboração.

MYKAELA MIRIAM ESTRELA TORRES  
(83) 9311-8580/ mykaela\_cml@hotmail.com

- 1) Você considera que as instalações da secretaria de administração são modernas e visualmente atrativas?  
  
 Completamente modernas e atrativas  
 Parcialmente modernas e atrativas  
 Nada modernas e atrativas.
  
- 2) Os servidores da secretaria de administração são bem-vestidos e asseados (limpos)?  
  
 Todos são bem vestidos e asseados.  
 A maioria são bem vestidos e asseados.  
 Apenas alguns são bem vestidos e asseados.  
 Nenhum é bem vestido e asseado.
  
- 3) Quando algum servidor da secretaria de administração promete fazer algo em certo tempo, realmente isso é feito?

- Sempre é feito.
- A maioria das vezes sim.
- A maioria das vezes não.
- Nunca é feito.

4) A secretaria de administração fornece o serviço no tempo prometido?

- Sempre fornece no tempo prometido.
- A maioria das vezes sim.
- A maioria das vezes não.
- Nunca faz no tempo prometido.
- A secretaria de administração não fornece prazo para realizar o serviço.

5) Os servidores da secretaria de administração estão sempre dispostos a ajudar os servidores que necessitam?

- Sempre dispostos.
- A maioria das vezes sim.
- A maioria das vezes não.
- Nunca estão dispostos.

6) Você se sente seguro ao falar com os servidores da secretaria de administração?

- Sempre me sinto seguro.
- A maioria das vezes sim.
- A maioria das vezes não.
- Nunca me sinto seguro.

7) Os servidores da secretaria de administração são educados?

- Totalmente educados.
- Em sua maioria são educados.
- Em sua minoria são educados.
- Nenhum é educado.

8) Os servidores da secretaria de administração recebem tudo que é necessário da prefeitura para realizar suas tarefas corretamente?

- A prefeitura fornece tudo que eles necessitam.
- Na maioria das vezes sim.
- Na maioria das vezes não.
- Não recebem o que necessitam da prefeitura.

9) Quando você necessita, a secretaria de administração te dá atenção adequada?

- Sempre recebo atenção exemplar.
- A maioria das vezes sim.
- A maioria das vezes não.
- Nunca recebo atenção adequada.

10) Os servidores da secretaria de administração sabem do que você precisa quando os procura?

- Sempre sabem o que eu preciso.
- A maioria das vezes sim.
- A maioria das vezes não.
- Nunca sabem do que eu preciso.

11) A secretaria de administração tem horário de funcionamento conveniente a todos os servidores?

- Os horários são totalmente convenientes.
- São convenientes para a maioria dos servidores.
- São convenientes apenas para a minoria dos servidores.
- São totalmente inconvenientes.

## ANEXO

 **Folha de Pessoal - Junho/2013**

Nº	Descrição	Valor	Servidores	
1	Inativos / Pensionistas	238.879,99	340	
2	<b>Efetivo</b>	<b>968.557,16</b>	<b>624</b>	
3	<b>Eletivo</b>	<b>17.823,00</b>	<b>5</b>	
4	Comissionado	251.940,08	163	
5	Contratação por excepcional interesse público	457.209,98	580	
<b>TOTAL</b>		<b>1.934.410,21</b>	<b>1712</b>	

 **Folha de Pessoal - Junho/2013**

Nº	Descrição	Valor	Servidores	
1	<b>Efetivo</b>	<b>724.877,88</b>	<b>505</b>	
2	Comissionado	121.887,00	57	
3	Contratação por excepcional interesse público	912.818,08	434	
<b>TOTAL</b>		<b>1.759.582,96</b>	<b>996</b>	

Fonte:

[http://sagres.tce.pb.gov.br/pessoal02.php?cd\\_ugestora=601211&dt\\_mes=06&de\\_mes=Junho&dt\\_a no=2013](http://sagres.tce.pb.gov.br/pessoal02.php?cd_ugestora=601211&dt_mes=06&de_mes=Junho&dt_a no=2013)