



Enap

Avaliação da qualidade de serviços como base para gestão e melhoria de serviços públicos

Módulo

1

Visão geral sobre serviços
e avaliação de serviços
públicos



Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretor de Educação Continuada

Paulo Marques

Coordenador-Geral de Educação a Distância

Carlos Eduardo dos Santos

Conteudista/s

Oto Buregio de Lima (Conteudista, 2020).

Wander Cleber Pereira (Conteudista, 2020).

Equipe responsável:

Ana Paula Medeiros Araújo (Direção de Arte e Produção Gráfica, 2020).

Ivan Lucas Alves Oliveira (Coordenação de Produção, 2020)

Lídia Hubert (Coordenação de Desenvolvimento, 2020).

Maria Karoline Domingues (Revisora de Texto, 2020).

Priscila Callegari Reis (Coordenação de Desenvolvimento, 2019).

Rodrigo Mady da Silva (Implementação Moodle, 2020).

Vanessa Mubarak Albim (Diagramação, 2020).

Curso produzido em Brasília 2020.

Desenvolvimento do curso realizado no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB / CDT / Laboratório Latitude e Enap.



**Escola Nacional de
Administração Pública**

Enap, 2020

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

Unidade 1 - Conceituação e diferenciação entre serviços e produtos. 5

1.1. Mas o que são serviços?.....	6
1.2. Serviços eletrônicos e digitais.....	10
1.3. Diferenças entre Serviços e Produtos.....	12
1.4. O que é serviço público e serviço público digital.....	14

Unidade 2 - Avaliação de serviços públicos 18

2.1. Conceito e tipos de avaliação de serviços	18
2.2. Avaliação dos serviços públicos.....	23
2.3. Avaliação centrada no cidadão/usuário	25

Unidade 3 - A importância da avaliação de satisfação e qualidade de serviços públicos 26

3.1. O que avaliar: Satisfação e/ou qualidade percebida?	26
3.2. A importância da avaliação de qualidade de serviços públicos.....	29

Referências..... 33





Módulo

1 Visão geral sobre serviços e avaliação de serviços públicos

Unidade 1 - Conceituação e diferenciação entre serviços e produtos.

Ao fim desta unidade, você será capaz de reconhecer os conceitos relacionados a serviços e de diferenciar serviços de produtos.

Os serviços são atividades presentes na vida das pessoas, empresas e governos. As famílias necessitam realizar serviços como preparo de comida, entretenimento, etc. Por outro lado, as empresas, mesmo as consideradas de manufatura tradicional, necessitam executar ou contratar serviços de terceiros, por exemplo: serviços de segurança, limpeza, manutenção, entre outros. Os serviços estão em alta! E os governos modernos são prestadores de serviços em essência.

Em função de um conjunto de transformações sociais, culturais e econômicas ocorridas nas últimas décadas, os serviços tomaram o centro da atividade econômica mundial¹.

Hoffman e Bateson, no livro “Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos”, afirmam que essa nova era de serviços se caracteriza por:

- 1 Predomínio dos serviços nos indicadores da economia.;
- 2 Maior envolvimento do usuário nas decisões estratégicas de negócios.;
- 3 Produtos mais adaptados à necessidade do mercado em mutação.;
- 4 Avanço de tecnologias que auxiliam na prestação de serviços.;
- 5 Maior autonomia para os funcionários desenvolverem soluções para os problemas os usuários de imediato.;
- 6 Surgimento de novas empresas especializadas apenas em serviços e suas características.

¹ Em 2015, a revista Exame publicou dados do aumento na participação dos serviços na economia dos países. Por exemplo, nos EUA eles constituíam 79,7% do PIB (a média global era de 63,6%), enquanto a agricultura respondia por 1,12% e a indústria por 19,1% (comparados com médias globais de 5,9% e 30,5%, respectivamente). No Brasil, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, publicados na revista Veja, o setor de serviços foi o grande carro-chefe do Produto Interno Bruto (PIB) do ano de 2018, com alta de 1,3%.



1.1. Mas o que são serviços?

O debate sobre o significado de serviço vem desde os anos 60 do século passado, a partir da definição publicada pela American Marketing Association. Essa definição propunha que serviços são “atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens”. De lá para cá, juntamente com o protagonismo econômico da indústria de serviços, o termo ganhou grande destaque nos meios acadêmicos e de negócios.

Na linha de tempo a seguir, apresentamos um panorama histórico das diferentes definições do termo serviço.



- **AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1960).**
Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens.
- **Levitt (1972)**
Algo invariavelmente pessoal (...) realizado por indivíduos para outros indivíduos.
- **Bessom (1973)**
Quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente prefira ou não possa realizar por si próprio.
- **Stanton (1974)**
Uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem.



- **Hill (1977)**
Uma mudança na condição de uma pessoa, ou de um bem pertencente a alguma unidade econômica, resultante de atividade de outra unidade econômica, com o acordo prévio da pessoa anterior.
- **Lehtinen (1983)**
É uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina e que provê satisfação ao usuário.
- **Riddle (1985)**
Traz uma mudança para ou para quem recebe o serviço
- **Shostack (1987)**
É um produto que é um processo.
- **Kotler (1987)**
É qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra que é essencialmente intangível e não resulta em propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.
- **Gummesson (1987)**
É algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o pé.
- **Murdick et al. (1990)**
Atividades econômicas que produzem tempo, lugar, forma ou utilidades psicológicas.
- **Gronröos (1990)**
É uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários do serviço e / ou sistemas do provedor de serviços, que são fornecidos como soluções para os problemas do cliente.
- **Dumoulin & Flipo (1991)**
É um ato, ou uma sucessão de atos, de duração e localização definidos, alcançados graças a meios humanos e/ou materiais, implementados em benefício de um cliente individual ou coletivo, de acordo com processos, procedimentos e comportamentos codificados.
- **Gadrey (1992)**
Qualquer compra de serviços por um agente econômico B (seja um indivíduo ou uma organização) seria, portanto, a compra da organização A do direito de usar, geralmente por um período especificado, uma capacidade técnica e humana de propriedade ou controlada por A para produzir efeitos úteis no agente B ou nos bens C pertencentes ao agente B ou pelos quais ele é responsável.



- **Normann (1993)**
Um conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente, enquadrando-os em serviço-núcleo e serviços secundários (ou periféricos).
- **Zarifian (2001)**
É uma transformação do modo de existência e/ou disposições da própria pessoa, de seu corpo e de sua mente. Enquanto os bens modificam as condições de existência, os serviços modificam os modos de existência, onde os bens são apenas suportes.
- **Las Casas (2002)**
Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem.
- **ITIL v3 (2011)**
Um meio de entregar valor aos clientes, facilitando o atingimento dos resultados que os clientes desejam, tirando deles a propriedade dos custos e riscos específicos.
- **ITIL v4 (2019)**
Um meio de permitir a cocriação de valor, facilitando os resultados que os clientes desejam alcançar, sem precisar gerenciar custos e riscos específicos.

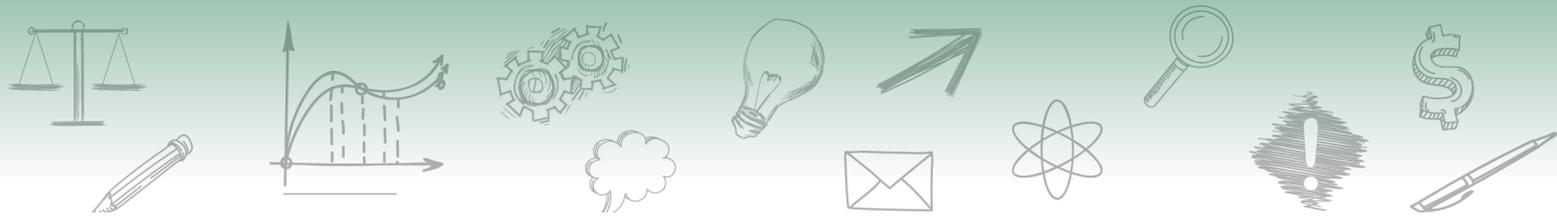
Como percebemos, existe uma infinidade de definições para serviço. Embora se tenha investido muita energia na definição e caracterização, ainda não há consenso, justamente por se tratar de um fenômeno complexo com vários significados. Visando diminuir esse problema, os autores Ponsignon, Smart e Maull publicaram o livro *Service delivery systems: the transformational context*, apresentando o termo serviço não como conceito único, mas agrupado em três perspectivas distintas:

Serviços como um “setor da economia”

Os serviços são entendidos, nessa perspectiva, como qualquer atividade econômica que não esteja voltada para a produção de bens manufaturados. O setor de serviços ou a indústria de serviços engloba atividades distintas dentro desse segmento, como: serviço de telecomunicações, financeiro, de comércio, imobiliário, turismo, advocacia, estética, lazer, entre outros.

Esse tipo de conceituação interessa especialmente aos economistas, pois os ajuda a classificar e relatar essas atividades nas estatísticas nacionais. No entanto, ela tem recebido críticas em função de sua amplitude. O professor Scott Sampson, da *Brigham Young University*, aponta que um problema sério ocorre quando a incapacidade de entender os serviços leva os autores, por um lado, a tratá-los como um caso peculiar de manufatura ou, por outro, como aquilo que não é manufaturado, desconsiderando as particularidades de cada tipo de serviço.

Do ponto de vista do gerenciamento dos serviços, essa perspectiva dificultaria o gerenciamento de diferentes operações ou processos de serviço, já que negligencia o fato de que geralmente as características das operações de serviço variam de forma considerável em setores específicos e



até dentro da mesma organização. Nessa perspectiva, a única característica comum aos serviços é o que eles não são.

Serviços como um “resultado”

Um serviço como um resultado diz respeito a aquilo que o cliente deseja. Nessa perspectiva, historicamente, os estudos têm concordado que os serviços compartilham de atributos ou características específicas que os distinguem dos produtos ou bens manufaturados. Esses atributos são comumente designados pela sigla IHIP (do inglês: *Intangibility, Heterogeneity, Inseparability of production and consumption, e Perishability*).

Essas características são assim definidas:

- **Intangibilidade**
Os serviços são em grande parte abstratos e intangíveis (não são coisas palpáveis, não tem aparência, nem consistência física, não pode ser tocado ou sentido).
- **Heterogeneidade**
Os serviços são altamente variáveis e não uniformes (não são padronizáveis, já que são executados por pessoas sujeitas a diversas variáveis ao longo do tempo).
- **Inseparabilidade**
Os serviços normalmente são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, com a participação do cliente no processo (produção, oferta e consumo são inseparáveis).
- **Percibilidade**
Os serviços não são passíveis de armazenamento (não duram após o consumo e não são estocáveis nem pelo prestador nem pelos usuários).

A partir da década de 1980, de acordo com Sabine Benoit, professora de marketing na Universidade de Surrey, a sigla IHIP foi tratada como um paradigma central nos serviços de marketing, no entanto, sua validade tem recebido fortes críticas nos últimos anos.

Mesmo assim, o modelo IHIP ainda é muito utilizado por diversos profissionais e pesquisadores, especialmente aqueles que trabalham com marketing de serviços. A questão é que, com as mudanças tecnológicas operadas na sociedade e na economia, a literatura tem apresentado outros modelos para abordar a questão. Na área de marketing de serviços, por exemplo, podemos citar o modelo FTU (do inglês: *facilities, transformation and usage*), com seus três estágios de prestação de serviços: “instalações, transformação e uso” e dois tipos de recursos: “provedores e clientes” (BENOIT/MOELLER, 2008).



SAIBA MAIS

Para uma revisão da evolução do modelo FTU indica-se a leitura do texto de Sabine Benoit intitulado: *Characteristics of services – a new approach uncovers their value*².

Nessa perspectiva, o serviço seria "a maneira pela qual o resultado é transferido para o cliente" (MOHR e BITNER, 1995). Assim, os serviços são entendidos como processos, ou seja, uma série de interações entre participantes, processos e elementos físicos. Os processos de serviço geralmente envolvem contato com o cliente e/ou participação do cliente. Essas últimas características, que pesquisadores chamaram de 'influência do cliente', frequentemente são consideradas as diferenças mais proeminentes entre as operações de manufatura e serviço.

Essa perspectiva desperta o interesse dos gestores e administradores de serviços em função das possibilidades de gerenciamento. Processos de produção de um bem manufaturado podem ser reproduzidos para serviços? Os atributos que caracterizam e diferenciam serviços de produtos são realmente relevantes para o gerenciamento dos serviços? Um caso emblemático dessa discussão é o da fabricação de software que segue um processo de produção como fábrica, mas produz um produto que é intangível (característica típica de um serviço).

A necessidade de entender melhor as especificidades do processo de produção de bens e serviços levou à proposição da *Unified Services Theory* (UST). Como o nome sugere a UST foi estabelecida no intuito de unificar as várias atividades ligadas aos processos de serviços, de uma maneira que evidencie os princípios gerenciais comuns e distintos dos "não-serviços". Embora a UST tenha suas origens na perspectiva de operações de negócios, ela desenha um fio comum entre as várias perspectivas pertinentes ao serviço.

1.2. Serviços eletrônicos e digitais

Nos últimos anos, como resultado da expansão da economia de serviços, aliado ao avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) surgiu um novo tipo de serviço: os serviços eletrônicos e/ou digitais³.

Na origem dos serviços digitais está o e-Service⁴ (um termo utilizado para designar os serviços realizados através de uma transação eletrônica) que pode ser feito entre pessoas, empresas e governos. Por seu turno, os serviços digitais são uma evolução dos serviços eletrônicos, porque estão apoiados pelo uso massivo da Internet e possuem algoritmos mediando a transação. Esses serviços podem ser realizados inteiramente ou parcialmente online, automatizados, e requerem pouca ou nenhuma intervenção humana.

² Artigo publicado no Journal of Services Marketing, agosto de 2010.

³ O termo digital se origina do Latim Digitalis que significa aquilo que é relativo aos dedos. Então, o serviço digital poderia ser entendido, numa derivação filosófica, como aquilo que está ao alcance dos dedos do consumidor.

⁴ Esses serviços ganharam mais relevância ainda com o surgimento dos startups – que viram no comércio eletrônico uma forma de competir com as grandes empresas.



Você deve estar pensando que, para o usuário, não há diferença relevante entre serviços eletrônicos e digitais – e você tem razão. Para a tecnologia, no entanto, há diferença. Como comparação, considere a distinção feita pelo Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ)⁵ entre documento eletrônico e documento digital. O eletrônico é aquele que pode ser acessado e visto por meio de equipamentos eletrônicos (filmadora, videocassete, computador), possuem codificação binária ou analógica. Já o serviço digital é aquele em que a produção, edição e acesso são feitos por algoritmos e sistemas computacionais.

DESTAQUE

Assim, é pertinente afirmar que existem serviços digitais que suportam também serviços eletrônicos, mas não o contrário.

O termo serviço digital ganhou força com o avanço de tecnologias como a computação em nuvem, a inteligência artificial e o aprendizado de máquina, além de ser mais comumente utilizado no contexto de serviços de governo.

Contemporaneamente é difícil pensar em um serviço digital (com alguma escala) fora do ambiente da Internet. Alguns serviços tradicionais como vendas de passagens, que se tornaram eletrônicos por um período, migraram para o modo digital, com a escolha dos voos, escalas, escolha e troca de poltrona, emissão de bilhete, remarcação, inclusive negociação de preço, tudo feito digitalmente – a isto chamamos transformação digital de serviço. Outros serviços já nasceram integralmente no ambiente digital, como os serviços de *streaming* e jogos – são os serviços nativos digitais.

Por outro lado, muitas das características do serviço eletrônico se aplicam também ao serviço digital, principalmente quando os comparamos com o serviço tradicional. Os serviços eletrônicos, de acordo com Lee & Lin (2005), possuem pelo menos três aspectos de diferenciação em relação aos serviços tradicionais que merecem ser destacados:

- **Ausência de equipe de vendas**
No serviço eletrônico, não há encontros de serviço entre o usuário e a equipe de vendas como no serviço tradicional.
- **A ausência de elemento tangível tradicional**
No serviço eletrônico, o processo de serviço é completamente – ou quase completamente – realizado no ambiente virtual.
- **Autoatendimento**
Os usuários realizam a compra e controlam os processos de negócios.

Vejamos um quadro comparativo entre os serviços eletrônicos e os serviços tradicionais, demarcando suas diferenças:

⁵ <http://conarq.gov.br/>



Características	e-Services	Serviços Tradicionais
Encontro do Serviço	Computador - Pessoa	Face a Face
Disponibilidade	Qualquer Hora	Hora de trabalho Padrão
Acesso	Mobilidade	Deslocamento para o Local
Área de Mercado	Todo Mundo	Local
Ambiente	Interface Eletrônica	Ambiente Físico
Diferenciação Competitiva	Conveniência	Personalização
Privacidade	Anonimato	Interação Social

Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005).

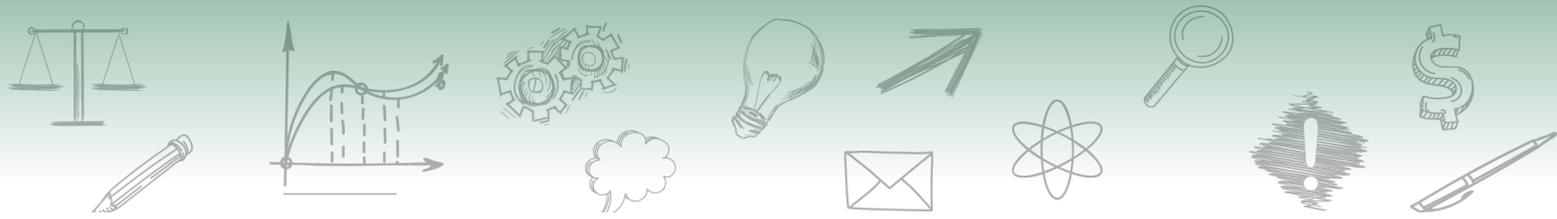
DESTAQUE

Para resumir: o termo serviço é uma atividade realizada por pessoa, prestada para um usuário ou cliente (pessoa, empresa, país...) de maneira gratuita ou em favor de algum tipo de permuta ou pagamento. Pode requerer a interação pessoal ou ser realizada por meio eletrônico, envolvendo ou não algoritmos. Essa atividade ainda permite a participação do usuário ou cliente na criação de valor em diversas fases do seu ciclo de vida. O termo pode ainda se referir a um setor da economia; ao resultado de agradar o cliente e, ao processo de transferir esse resultado ao usuário ou cliente.

1.3. Diferenças entre Serviços e Produtos

Classicamente, produtos e serviços são coisas distintas. Em definição já considerada clássica, um produto é “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade” (KOTLER, 2008, p.190). Por outro lado, serviços não são coisas, mas sim atividades, com características peculiares – como a intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade – mediadas por humanos, máquinas ou por ambos, que entregam valor, facilitam o atingimento dos resultados que os clientes desejam e podem ser oferecidos gratuitamente, vendidos ou permutados.

Veja abaixo as principais diferenças entre produtos e serviços constantes na literatura:



Produtos	Serviços
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo (podem ser feitas em locais diferentes)	Produção e distribuição e consumo são processos simultâneos (no mesmo local e momento)
Algo físico e palpável	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre vendedor e cliente
Clientes não participam do processo de produção	Clientes participam do processo de produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transfere-se a propriedade ou posse	Não se transfere a propriedade ou posse.
Pode ser revendido	Não pode ser revendido
Pode ser demonstrado	Não pode ser demonstrado
Pode ser transportado	Não pode ser transportado (apenas os fornecedores do serviço)
Quem produz não necessita contato direto com o cliente	Necessita contato direto com o cliente
Estabilidade	Volatilidade
Massificado	Customizado
Avaliação delongada	Avaliação instantânea
Distinção entre as funções de produção e marketing	Indissociabilidade entre as funções de produção e marketing

Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005).

O desenvolvimento tecnológico e a crescente complexificação das relações de consumo, no entanto, tem tornado essa diferenciação cada vez mais sutil: ambos – produtos e serviços – possuem características e partes físicas e não físicas, tangíveis e intangíveis, logo, essa distinção pode ser meramente didática em muitas situações.

Um carro de uma marca famosa, por exemplo, é um produto que tem, de um lado, aspectos tangíveis como os seus atributos, design ou características físicas, que proporcionam um desempenho esperado pelos usuários. De outro, esse mesmo produto possui aspectos intangíveis como o status que a marca proporciona a quem o adquire. Além disso, esse produto necessita de vários serviços agregados para alcançar seus objetivos de mercado e a satisfação do usuário, por exemplo, os serviços de marketing, os serviços de venda e assim por diante.

Outro exemplo: um adereço, tal como um colar, feito por um artesão famoso e que é customizado especialmente para um cliente específico. No fim das contas trata-se de um produto, mas sua produção e o consumo possuem tantas peculiaridades que o assemelham a um tipo de serviço.



DESTAQUE

Sintetizando: serviço é mais intangível que produto; se refere a séries de atividades, ao invés de coisas; em geral é produzido e consumido simultaneamente e não pode ser estocado; diferentemente de produto, não pode ser revendido ou transferido, não é padronizado e quem o presta necessita do contato (direto ou indireto) com o usuário ou cliente.

1.4. O que é serviço público e serviço público digital

O serviço público é, em essência, parte do relacionamento entre o usuário/cidadão e os diversos agentes e unidades de governo. Nesse sentido, a prestação de serviços públicos à sociedade é algo constitutivo da ideia de administração pública, embora, naturalmente, se trate de um conceito distinto de “política pública”, mesmo quando serviços possam fazer parte de estratégias governamentais abrangentes.

A prestação do serviço público pode atender aos interesses coletivos, como na proteção da soberania, no estabelecimento da lei e da ordem, da segurança pública, ou pode ser algo individualizado, por exemplo, quando cada usuário obtém acesso a uma entrega final após um trâmite previamente estabelecido pela administração. Para chamarmos um serviço de público, entretanto, não basta que seja prestado por órgão público ou estatal.

Vamos analisar as definições de serviço público constantes na literatura para entendermos isso?

De acordo com a ilustre jurista e professora Lúcia Valle Figueiredo (2003), serviço público é toda atividade material fornecida pelo estado, ou por quem esteja a agir no exercício da função administrativa se houver permissão constitucional e legal para isso, com o fim de implementação de deveres consagrados constitucionalmente relacionados à utilidade pública, que deve ser concretizada, sob regime prevalente de direito público.

Maria Sylvia Zanella di Pietro, também professora e jurista renomada, considera serviço público toda atividade material que a lei atribui ao estado, para que – exercendo-a diretamente ou por meio de seus delegados – satisfaça necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público. Assim, tem-se que o serviço público é uma incumbência do Estado, cuja criação se dá por lei, sendo a sua gestão feita diretamente pelos órgãos que compõem a administração pública ou, indiretamente, por meio de concessão ou permissão, ou por pessoas jurídicas criadas pelo estado para tal fim.

Sem entrar no debate jurídico sobre essas definições, elas evidenciam que o serviço público é uma atividade material que deve ser regida por normas que especifiquem, entre outras coisas, as tipologias e quem prestará o serviço (o estado não prestará serviços que não estejam dentro do seu arcabouço normativo). Além disso, nem todo serviço público é estatal, já que pode tanto ser executado pelo estado, quanto por entes privados que tenham permissão da Administração Pública para sua execução (“permissionários privados”), com foco no interesse coletivo ou nas demandas da sociedade.



Por outro lado, nem toda atividade exercida pelo Estado será necessariamente um serviço público, já que o Estado pode interferir na atividade econômica (de direito privado) e prestar serviços típicos – mas não exclusivos – da iniciativa privada. É o caso de alguns países, como o Canadá e a Suécia, onde o mercado de bebidas alcoólicas é totalmente controlado pelo estado e, até os pontos de venda são propriedade do estado.

Em outra perspectiva, Martin (2004), citando estudo de M. Shamsul Haque, identifica cinco critérios que tornam qualquer serviço um serviço público, não importando quem esteja prestando esse serviço. São eles:

- 1. Imparcialidade**
Abertura, igualdade de representação.
- 2. Universalidade**
Amplitude do escopo e dos destinatários do serviço.
- 3. Magnitude do papel socioeconômico**
Impacto socioeconômico.
- 4. Responsabilidade pública**
Atendimento dos interesses dos cidadãos.
- 5. Nível de confiança do público**
Credibilidade, liderança ou capacidade de resposta de um serviço.

O portal Gov.br e os serviços públicos de atendimento

O portal *Gov.br*⁶ é um site do governo brasileiro construído sob o ponto de vista do usuário, onde estão reunidas informações sobre serviços públicos entendidos como as atividades realizadas pela Administração Pública federal voltada para a sociedade. Os serviços públicos cadastrados no portal são os chamados de Serviços Públicos de Atendimento, ou seja, aqueles em que o usuário precisa conhecer o processo e interagir com o órgão para usufruir de seus efeitos.

Para ser um serviço público de atendimento, a atividade precisa ter:



⁶ <https://www.gov.br/pt-br/guia-de-edicao-de-servicos-do-gov.br/o-que-e-um-servico-publico-de-atendimento>



- 1. Interação** – o serviço só pode ser prestado com a colaboração do usuário. Por exemplo:
 - ✓ Para pegar a declaração de antecedentes criminais, é necessário entrar no site do DPF e informar os dados (única ação do usuário).
 - ✓ Para fazer o RG, é necessário ir até a Secretaria de Segurança Pública com os documentos necessários e dar entrada no pedido (1ª ação do usuário), e em 15 dias voltar para pegar o documento pronto (2ª ação do usuário).
- 2. Personalização** - serviço onde cada usuário recebe o serviço por uma instância própria, particular, e não de forma generalizada. Por exemplo:
 - ✓ Todo brasileiro tem direito a ter CPF, mas para fazer o meu, eu tenho que pedir a Receita Federal;
 - ✓ Todo agricultor familiar pode vender seus produtos à CONAB, mas para fazer isso é preciso que cada agricultor ou uma associação da qual ele participe se inscreva.
- 3. Suficiência** – o serviço deve englobar todo o processo, desde o "pedido" (inscrição, requisição, convocação, etc.) até a "entrega do produto", ou seja, o serviço termina quando o usuário receber aquilo que ele tinha por objetivo no início, ou então quando obtiver a resposta definitiva de que não tem direito/não foi selecionado ao serviço. Por exemplo:
 - ✓ O usuário que precisa consultar com um médico em um hospital público, primeiro ele agenda a consulta, depois no dia agendado se identifica no balcão de atendimento e, por fim, é atendido pelo médico. O serviço só é concluído quando ele sai do hospital após ser consultado. Nesse caso, o agendamento e o atendimento prestado no balcão não são serviços por si só, são etapas ou interações do serviço de atendimento médico.
- 4. Processo padrão** - o serviço tem um passo a passo básico para sua prestação (salvo imprevistos), com definições claras de cada passo que o usuário deve realizar para obter o produto ou resposta do serviço. Por exemplo:
 - ✓ Para tirar a CNH é necessário dar entrada na autoescola, pagar a taxa, fazer o curso teórico, fazer a prova teórica, fazer as aulas práticas, fazer a prova prática e, se aprovado, receber a CNH provisória em casa. Podem ocorrer desvios ou imprevistos no caminho (por exemplo: precisar voltar para levar um documento que faltou, etc.), mas eles não fazem parte do processo para todos os usuários. Já as etapas descritas no início terão que ser cumpridas por todos os usuários para que consigam a CNH.
- 5. Utilidade direta à sociedade** - Deve ser uma atividade fim que atenda a uma parcela direta da população, e não somente à máquina pública. Por exemplo:
 - ✓ A aprovação de cargos e salários das empresas pelo Ministério do Trabalho é um serviço, pois atende à sociedade. Já a aprovação de um plano de carreira a uma categoria de servidores públicos é um serviço à própria máquina pública e, portanto, não é um serviço público.



DESTAQUE

Uma definição central no âmbito desse texto é aquela que consta no decreto lei nº 8.936/16: Serviço público é a “ação dos órgãos e das entidades da administração pública federal para atender, direta ou indiretamente, às demandas da sociedade relativas a exercício de direito ou a cumprimento de dever”.

Trata-se de uma definição genérica, mas que aborda as principais características dos serviços públicos, quais sejam: É uma ação do estado, dos órgãos e entidades da administração pública ou concessionária, que tem como escopo o atendimento das demandas da sociedade (cidadãos, empresas e coletivos sociais); atende a uma legislação que especifica o direito do usuário e o dever do estado em prestar o serviço; prevê que isso possa ser feito de maneira direta ou indireta, ou seja, pelo estado ou por seus representantes legalmente determinados.

Nos últimos anos governos de diferentes países têm adotado a estratégia de prestação de serviços públicos por meios digitais e eletrônicos. Essa possibilidade surgiu no contexto de governo eletrônico (e-gov⁷), que ganhou força a partir dos anos 2000. Desde então, houve o incremento com a incorporação de novas tecnologias, na prestação de serviços públicos. Os serviços públicos digitais cumprem todos os requisitos legais e processuais dos serviços presenciais, sendo que são oferecidos por meio de tecnologia eletrônica e digital. Como se encontra definido no decreto-lei supracitado:

DESTAQUE

É o “serviço público cuja prestação ocorra por meio eletrônico, sem a necessidade de atendimento presencial”.

É importante destacar que a aplicação de tecnologias digitais à prestação de serviços públicos não modifica apenas a forma de prestação do serviço, mas todo o relacionamento entre governos e sociedade. De acordo com Filgueira et al. (2018), esse é um fenômeno de mão dupla: se o uso das tecnologias da informação e comunicação muda a relação entre governo e sociedade, também muda a relação entre sociedade e governo. O governo aumenta sua capacidade de prover mais e melhores serviços e a sociedade se torna mais exigente e mais participativa.

Os usuários têm sua relação com o provedor dos serviços (órgãos públicos) facilitada e mais direta, aumentando sua capacidade de influenciar na qualidade dos serviços, principalmente através da avaliação dos serviços. Por outro lado, o governo passa a dispor novas tecnologias (como, inteligência artificial, aprendizado de máquina, *cloud computing*, entre outras) que tornam a prestação de serviços melhor, mais ágil e menos custosa.

⁷ Uso de tecnologias para aproximar governo e cidadãos e para a entrega de produtos e serviços do estado aos cidadãos.



Unidade 2 - Avaliação de serviços públicos

Ao fim desta unidade, você será capaz de reconhecer os tipos de avaliação de serviços e as características da avaliação centrada no cidadão.

2.1. Conceito e tipos de avaliação de serviços

Há diversas definições do conceito de avaliação de serviços na literatura da área. Algumas definições são tão abrangentes que se revelam difíceis de operacionalizar, outras são tão limitadas que não refletem a relevância e a complexidade do conceito. Não havendo uma concordância sobre a definição, o termo acaba sendo adaptado às circunstâncias específicas nas quais se insere.

O conceito de avaliação de serviços se origina e deriva da avaliação de produto e, portanto, está muito atrelada à literatura de qualidade⁸. Quando nos referimos à avaliação de um produto, via de regra, estamos falando de sua qualidade, e em serviços é a mesma coisa.

No contexto de qualidade de produto, em um artigo publicado em 1984, intitulado *What does "product quality" really mean?*, David Garvin descreve 5 principais abordagens básicas para a qualidade de produto:



8_ O termo tornou-se popular com a publicação do livro *In Search of Excellence* de Peters & Waterman (1982), a partir de então é quase unânime a ideia de que as empresas adquirem vantagem competitiva quanto maior for a sua capacidade de definir com precisão determinados atributos de qualidade.



1) **Transcendente**

A qualidade é uma excelência inata. Absoluta e universalmente reconhecível, um indício de padrões elevados e altas conquistas. Porém, é uma característica que é reconhecida somente pela experiência, tornando sua quantificação difícil de analisar precisamente.

2) **Baseada no produto**

A qualidade é uma variável precisa e mensurável. As diferenças na qualidade refletem diferentes quantidades de alguns atributos ou ingredientes de algum produto. Nesse caso, no entanto, uma análise livre de erros só torna viável se pudéssemos isolar variáveis idiossincráticas, como, a experiência de consumo do usuário.

3) **Baseada em manufatura**

Nessa abordagem a ênfase recai sobre a conformidade do produto em relação aos seus requisitos. Dessa forma, existe uma preocupação muito grande com o processo e a engenharia de manufatura. Qualquer assimetria com um padrão previamente especificado é tratada como uma diminuição da qualidade.

4) **Baseada em valor**

Nessa perspectiva a qualidade está atrelada à relação custo-benefício. Um produto precisa ter um desempenho aceitável por um preço aceitável. O problema aqui é que qualidade e valor financeiro são conceitos difíceis de tangenciar. Ou seja, como definir a relação aceitável entre preço e qualidade?

5) **Baseada no usuário**

A premissa dessa abordagem é “a qualidade está nos olhos de quem vê”. Se um produto satisfaz as expectativas e necessidades dos diferentes tipos de usuários, então ele é considerado como de alta qualidade. Deve-se chamar a atenção, porém, ao alto grau de subjetividade implicados na abordagem, o que dificulta, por exemplo, a quantificação da satisfação dos usuários.

Além dessas abordagens, o artigo de Garvin apresenta oito dimensões para se pensar sobre os elementos básicos da qualidade de produto:

1) **Desempenho**

Diz respeito às operações primárias características do produto. Por exemplo, se estivermos falando de um automóvel, esse deveria ter características como aceleração, dirigibilidade, velocidade de cruzeiro, conforto, etc.

2) **Recursos**

Essa dimensão se refere aos atrativos, “enfeites e penduricalhos”, do produto. Características secundárias que são suplementares às funções básicas do produto.

3) **Confiabilidade**

Essa dimensão é concernente ao tempo que o produto leva para apresentar falhas. São medidas comuns para essa dimensão: Média de Tempo para a Primeira Falha (MTFF, da sigla em inglês) ou a Média de Tempo Entre Falhas (ou MTBF do inglês).



4) Conformidade

Refere-se ao quanto o design e características operacionais do produto são aderentes aos padrões e modelos previamente especificados. Duas medidas usuais dessa dimensão são: a incidência de chamados de serviço para o produto e a incidência de reparos do produto dentro da garantia.

5) Durabilidade

É a medida do tempo de vida do produto. A durabilidade está intimamente relacionada à confiabilidade, já que o número de reparos influencia diretamente nessa dimensão.

6) Manutenibilidade

Os usuários não estão preocupados apenas com a quebra de um produto, mas também com o tempo decorrido para a recuperação do mesmo, a pontualidade e o cumprimento dos compromissos no conserto. São medidas dessa dimensão velocidade, cortesia e competência de reparo.

7) Estética

São características que tem a capacidade de “agradar” o gosto do usuário (beleza, sentimentos, sons, gosto ou cheiro). É claramente uma questão de julgamento pessoal.

8) Qualidade percebida

Essas duas últimas dimensões de qualidade são bastante subjetivas. Tanto estética quanto qualidade percebida, são dimensões que dependem do julgamento do usuário, no caso de qualidade percebida nem sempre o usuário tem todas as informações e, frequentemente, eles recorrem a medidas indiretas como marca reputação, imagem pública, nome, etc.

O interesse pela avaliação da qualidade do serviço veio a reboque da expansão da economia de serviços, que nas últimas décadas tornou-se um tema de interesse de diversos acadêmicos e profissionais da área de negócios. Todos perceberam a importância e os impactos que essa variável tinha sobre variáveis como custos, satisfação do cliente, fidelidade, lucratividade, etc.

A avaliação da qualidade de serviços passou a adotar algumas abordagens e atributos básicos aplicados a produtos, porém outras não se mostraram adequadas ou relevantes. Por exemplo, você pode avaliar serviços a partir de uma abordagem baseada em manufatura? Ou utilizar os atributos de durabilidade ou manutenibilidade? Pode, mas não seria adequado, não é mesmo? Você também poderia fazer uma avaliação baseada em conformidade, ou seja, poderia mensurar o quanto o serviço está de acordo com determinada norma, mas de que adiantaria isso se o consumidor não estiver satisfeito?

A abordagem baseada no usuário, cujos elementos centrais são a satisfação e a qualidade percebida se mostrou mais apropriada para avaliação de serviços. Também existem perspectivas como a avaliação de processos e de valor que são significativas para o gerenciamento da prestação dos serviços e que possuem implicações na qualidade.



DESTAQUE

Em resumo: A avaliação de serviços é um termo genérico que se refere à investigação (qualitativa e/ou quantitativa) da qualidade do serviço e a satisfação do usuário sobre o que foi prometido (expectativa) versus a experiência concreta durante a jornada de consumo do serviço. Essa investigação pode ser complementada com aferições sobre o processo e a gestão dos serviços e valor (preço/custo) agregados.

Na literatura da área existem diferentes proposições para avaliação de serviço, as quais, basicamente, tentam determinar se o serviço está atendendo às necessidades do usuário e identificar áreas de melhoria para manter o consumidor de serviços como um aliado do provedor. O resultado da avaliação impacta na manutenção ou revisão dos processos ou estratégia de serviços em um provedor.

Apesar de existirem proposições para a avaliação de serviços teoricamente bem fundamentadas na literatura, Brady Et al. (2005) afirma que não há acordo sobre qual modelo é o mais adequado. Os autores apontam que esses modelos podem ser classificados a partir do conceito central no qual se baseiam, como informado a seguir:

- Baseado no valor como o construto mediador central.
- Na qualidade de serviço como um fator central das intenções do usuário.
- Na satisfação como o principal determinante.
- Modelo abrangente, que especifica que a qualidade do serviço, o valor e a satisfação estão todos diretamente relacionados às intenções comportamentais do usuário.

Os modelos de qualidade e satisfação são os mais citados na literatura acadêmica e os mais adotados no mercado. Os modelos de satisfação foram os primeiros a serem propostos, porém, Chen (1999) afirma que os primeiros tipos de avaliação de serviço eram do tipo “caixa preta”, sem muita preocupação com os métodos, conceitos e teoria nos quais se apoiavam. Esses modelos se originaram predominantemente nas áreas de psicologia social e no marketing, e estavam fundamentados em aspectos psicológicos como crenças, expectativas e percepções dos usuários.

O conceito de satisfação, para Moliner, et. Al (2007), se orienta por dois caminhos: sua natureza cognitiva (comparação entre expectativas e desempenho) e a natureza afetiva (associação com o sentimento de prazer ou desprazer). Ou seja, a primeira perspectiva seria um processo mais racional de confirmação e desconfirmação entre expectativa e desempenho; e a segunda seria mais emocional, baseada na sensação de prazer ou desprazer por parte do consumidor.

Interessado inicialmente em entender o papel preditor da satisfação sobre as intenções de compra do usuário, Oliver (1980/1997) é um dos primeiros autores a propor uma definição envolvendo



satisfação como julgamento sobre o processo e sentimento como resultante do consumo do serviço. A partir das suas considerações teórico-conceituais se originaram vários modelos de satisfação e de qualidade percebida⁹.

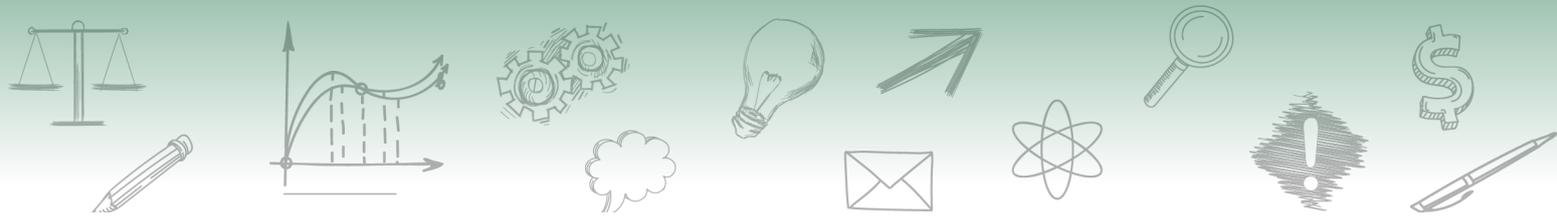
Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985 e 1988) propuseram a mensuração da diferença entre a expectativa do usuário e o desempenho no consumo final do serviço, como medida da qualidade do serviço. A lacuna entre as expectativas e o desempenho seria a medida da qualidade do serviço: quanto menor a diferença, melhor é a qualidade do serviço e quanto maior a diferença, pior é a qualidade do serviço. Esse se tornou um dos modelos mais importantes na literatura em função de sua popularidade e amplitude de uso.

Outra questão importante para o desenvolvimento dos modelos de avaliação da qualidade de serviços foi a definição dos critérios de avaliação da qualidade de um serviço. Os critérios permitiram os autores definirem os fatores determinantes nos seus modelos de avaliação. Bouranta, Chitiris e Paravantis (2009) fizeram uma compilação desses fatores e seus idealizadores, conforme apresentado a seguir.

Determinantes da qualidade em serviços	Parasuraman et al. (1985)	Gremler et al. (1994)	Brooks et al. (1999)	Reynoso & Moores (1995)	Gianesi & Corrêa (1996)	Marshall et al. (1998)	Paraskevas (2001)	Yeh et al. (2007)
Tangibilidade	✓			✓	✓			✓
Confiabilidade	✓		✓	✓	✓			✓
Presteza	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Garantia	✓							
Credibilidade	✓		✓					✓
Competência	✓		✓	✓	✓		✓	✓
Cortesia	✓		✓	✓		✓		✓
Empatia	✓							
Comunicação	✓		✓	✓			✓	✓
Compreensão	✓		✓	✓			✓	✓
Acessibilidade	✓		✓		✓			✓
Segurança	✓				✓			
Flexibilidade		✓		✓	✓		✓	
Proatividade			✓	✓				
Liderança			✓					

Adaptado de Bouranta, Chitiris e Paravantis (2009).

⁹ A proposta de Gronroos (1984) é um exemplo de modelo de qualidade percebida que segue a lógica de Oliver. Outra proposição é a de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985/88).



DESTAQUE

O estabelecimento desses critérios/atributos ajudou a mitigar o problema da falta de objetividade típico dos modelos de satisfação. Metodologicamente permitiu à área de avaliação de qualidade de serviços avançar através do estabelecimento de medidas mais homogêneas e a uniformização de procedimentos de coleta de dados e na criação de uma linguagem comum para a área.

2.2. Avaliação dos serviços públicos

Para cumprir suas obrigações legais e permitir o exercício de direitos, o estado deve oferecer uma ampla gama de serviços em uma variedade de áreas, certo? E mais ainda, deve fazer isso de maneira econômica e eficiente, levando em consideração as preferências dos cidadãos e o equilíbrio entre os diversos setores da administração pública (saúde, educação, transportes, telecomunicações, etc.).

Os benefícios que os serviços públicos trazem podem ser desfrutados por toda a população, como no caso dos serviços ligados à defesa nacional, à ordem legal, mas também por um indivíduo, passando por grupos sociais, outros entes de governo e empresas. Para atender bem esse espectro tão amplo de usuários de serviços públicos, os governos estabelecem formas de saber o quão bem o nível de serviço entregue corresponde às expectativas. E a melhor forma de fazer isso é através da avaliação dos serviços públicos.

No Brasil, já há alguns anos, esforços têm sido empreendidos nessa direção. Após a redemocratização, as primeiras iniciativas para avaliação dos serviços públicos surgiram no âmbito da resposta modernizadora da administração pública, em torno do conceito *New Public Management* ou Nova Gestão Pública, que preconizava que o estado deveria implantar modelos de gestão mais modernos como suporte para suas políticas públicas finalísticas. Assim, foi criado em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública – que incorporou as diversas iniciativas anteriores voltadas a modernizar a administração pública brasileira, com foco na desburocratização e na reforma gerencial do estado.

O GesPública foi revogado por meio do decreto nº 9.094, de 2017, que objetivava sanar a sobreposição de programas oferecidos organizando-os e modernizando-os a partir de novas iniciativas, como a Plataforma de Cidadania Digital, que, de fato, consolidou as preocupações e iniciativas contidas no GesPública, mas com um viés moderno e digital.

Atualmente, a avaliação dos serviços públicos se insere no contexto de Governo Digital e é uma das prioridades previstas em legislação publicada recentemente. O decreto lei nº 8.936/16 (que institui a Plataforma de Cidadania Digital) estabeleceu a avaliação de satisfação dos serviços públicos em seu artigo 3º, assim como o aproveitamento dos resultados dessa avaliação para monitorar e implementar ações de melhoria dos serviços públicos prestados, conforme especificado no artigo 4º do mesmo decreto.



Nesse decreto, foi proposto o painel de monitoramento do desempenho dos serviços públicos prestados, que exigia, no mínimo, as seguintes informações para cada serviço, órgão ou entidade da administração pública federal:

- a) Volume de solicitações.
- b) Tempo médio de atendimento.
- c) Grau de satisfação dos usuários.
- d) Número de Solicitações de Simplificação relativas ao serviço.

Existem diversos modelos da iniciativa privada que têm sido utilizados para avaliar serviços públicos. Ao fazer isso, entretanto, é necessário ter em mente algumas características importantes dos serviços públicos, por exemplo:

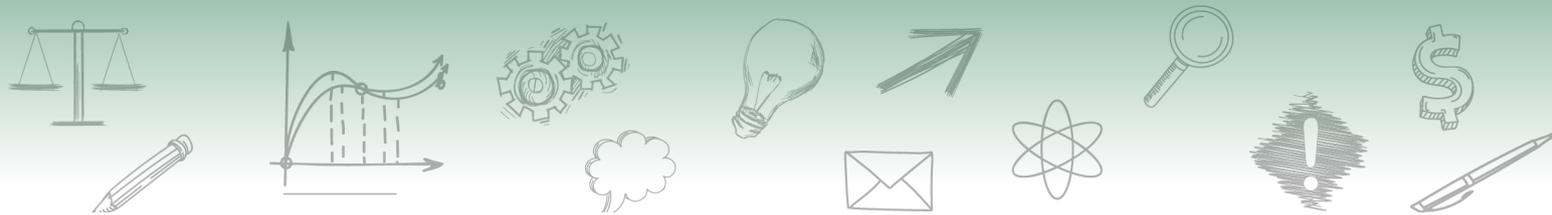
1. Os serviços públicos não visam lucro. Quem presta o serviço, agente ou empresa, não obtém maior ou menor rendimento por isso.
2. Os serviços públicos não tem concorrência. Portanto, alguns conceitos como fidelização e status não se aplicam.
3. Preços atrativos. Não se pode instituir nenhuma política de preços como atrativo do serviço.
4. Marketing. As estratégias de marketing não agregam valor ao serviço.

Em atendimento à legislação, o governo brasileiro, tendo à frente o Ministério da Economia, estabeleceu como um de seus objetivos o oferecimento de uma avaliação de satisfação padronizado para, pelo menos, 50% dos serviços públicos digitais, até 2022 (Estratégia de Governo Digital/ME, no prelo). Para isso publicou, em 2019, o guia de Avaliação da Qualidade em Serviços Públicos, no qual apresenta a proposição de um modelo de avaliação baseado na mensuração da satisfação dos usuários e na qualidade percebida dos serviços, centrado na percepção do usuário sobre os serviços públicos digitais, presenciais e parcialmente digitais.

Como resultado deste modelo, e para atendimento do decreto nº 9.094/2017, em seu art. 20, o Ministério da Economia disponibilizou aos órgãos e às entidades do Poder Executivo Federal a ferramenta de pesquisa de satisfação, além de muitas outras ferramentas.

DESTAQUE

Em síntese: a avaliação de serviços públicos no Brasil se insere no contexto de Governo Digital, é regulamentada pelo Decreto Lei nº 8.936/16 e pelo Decreto nº 9.094/2017, e está apoiada na avaliação da satisfação dos usuários e na qualidade percebida dos serviços centrada na percepção do usuário.



2.3. Avaliação centrada no cidadão/usuário

A avaliação centrada no cidadão ganhou grande impulso com o que chamamos de transformação digital de serviços. A implantação dessa estratégia de governo digital trouxe muitas expectativas de que revolucionaria a participação democrática e a prestação de serviços governamentais de uma maneira eficiente e efetiva.

Passados alguns anos, apesar de algumas frustrações, como o caso já citado do sistema de saúde britânico, é preciso reconhecer que houve avanços importantes. Os governos perceberam que o governo digital é uma ferramenta essencial para apoiar e aprimorar o desempenho do setor público em geral, e em particular, demonstrou sua força como uma ferramenta para melhorar e aprimorar a inovação no setor público como uma alavanca para novas abordagens ao desenvolvimento e fornecimento de serviços (OCDE, 2009).

Também é importante ressaltar que a digitalização trouxe um maior interesse dos governos em mudar o foco: de autocentrados para centralizados no usuário/cidadão. Segundo a OCDE, no início da transformação digital havia uma preocupação muito grande com ferramentas e tecnologias, mas isso felizmente vem mudando. O grupo de trabalho de e-leaders da OCDE declarou em 2008 que o foco na prestação de serviços públicos deve estar nas necessidades dos usuários, demandas e satisfação – e não nas ferramentas e canais de prestação de serviços que os governos têm focado desde meados dos anos 90.

Desenvolver serviços digitalizados orientados para o cidadão implica que os governos saibam quais expectativas e necessidades deverão ser atendidas. No entanto, esse tipo de coleta de informações pelos governos, na melhor das hipóteses, é raro. É aqui que a avaliação de serviços centrada no cidadão/usuário mostra sua utilidade tanto para os governos, quanto para sociedade – porque só dando voz ao usuário final dos serviços é que podemos saber se os serviços prestados estão à altura das suas expectativas.

A literatura tem registrado efeitos variados dessa estratégia. Por exemplo, West (2004) identificou que a prestação dos serviços digitais aumenta os níveis de confiança entre os cidadãos em relação ao governo. Então, a centralidade do cidadão em iniciativas de avaliação da qualidade dos serviços prestados implica a ampliação da sua participação na vida pública e o aumento do interesse pela qualidade dos serviços, além de melhorar a percepção sobre os governos e a qualidade de vida no país.

Para os governos, a coleta de informações confiáveis ajuda a identificar aspectos na prestação dos serviços que necessitam de aprimoramento ou reformulação, tanto do ponto de vista do valor na entrega do serviço, dos processos internos gerenciais, da tecnologia empregada, como da própria legislação pertinente, além disso, poderá servir de insumo para a proposição de novas políticas públicas.



DESTAQUE

Resumindo: a avaliação de serviços públicos centrada no cidadão se refere às diversas estratégias utilizadas no contexto de governo digital para investigar o quão bem os serviços públicos estão atendendo às expectativas do cidadão/ usuário, impactando na ampliação da sua participação na vida pública, no aumento do interesse pela qualidade dos serviços, e na melhora da percepção sobre os governos e a qualidade de vida.

Unidade 3 - A importância da avaliação de satisfação e qualidade de serviços públicos

Ao fim dessa unidade, você será capaz de reconhecer as instâncias da avaliação de qualidade de serviços públicos com base nos usuários, sua importância e seus efeitos positivos.

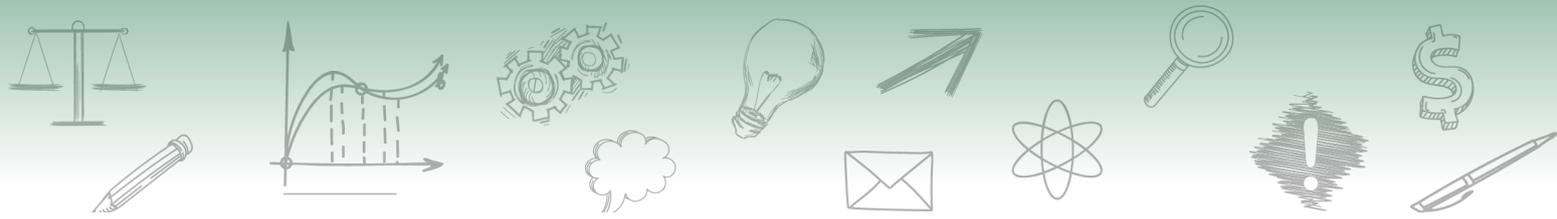
3.1. O que avaliar: Satisfação e/ou qualidade percebida?

Uma dúvida comum quando se quer avaliar um serviço é a escolha entre o que avaliar: a satisfação ou a qualidade. Ou, em termos funcionais, o que causa o quê? A satisfação influencia a qualidade ou qualidade influencia a satisfação? As posições encontradas na literatura são divergentes.

A discussão existe e ganhou impulso com a definição comportamental de satisfação de Richard Oliver (1980). Esse autor fez uma formulação que reunia as noções de processo (mais racional, como a tomada de decisão de consumo) e de resultado (como o sentimento de satisfação). Ele sugere que os usuários criam expectativas acerca de um provedor de serviços, baseados em suas experiências prévias sobre o desempenho da empresa, e essa atitude afeta suas intenções de compra naquela empresa. As expectativas podem ser modificadas em função da confirmação ou não da satisfação experimentada pelo usuário ao consumir subsequentemente o serviço da empresa. Essa atitude revisada torna-se o estímulo relevante para determinar as intenções de compra do usuário.

Nota-se aqui que Oliver estava interessado em saber se a satisfação influencia a intenção de compra. Ele definia a satisfação como resultante da confrontação de dois momentos distintos as expectativas do consumidor e o desempenho do serviço após o consumo. Outra consideração importante é que ele compreendia a satisfação do consumidor e a qualidade percebida do serviço como constructos relacionados, mas distintos, e, finalmente, que a satisfação era determinante para a qualidade percebida do serviço que por sua vez influenciava o comportamento de compra.

Influenciado por Oliver, Grönroos (1984) propôs um modelo de avaliação de serviços que chamou de modelo de qualidade percebida de serviço. Ele afirmava que a qualidade percebida é função da confrontação entre o serviço esperado e o serviço percebido, incluindo um terceiro fator, chamado de imagem da empresa. Ele ainda dividiu essa percepção em qualidade técnica,



que é o resultante do que é recebido durante a aquisição de um serviço; e qualidade funcional, que decorre do desempenho observado de forma subjetiva, sendo fortemente influenciada pela maneira como o serviço é prestado.

A concepção de Oliver também influenciou Parasuraman et al. (1985) na proposição do seu modelo de medição de qualidade do serviço, o SERVQUAL. Esses autores concordavam que a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho, mas pregavam que isso poderia ser medido a partir das dimensões da qualidade de serviço. Implicitamente definiram o seu modelo de qualidade de serviços como um modelo de satisfação. Com esse posicionamento, encontramos estudos que se referem ao modelo de Parasuraman e colaboradores ora como sendo de avaliação de qualidade, ora de satisfação.

Duas divergências são abertas pelos estudos de Cronin & Taylor (1992), uma em relação a Oliver, e a outra em relação à Parasuraman e colaboradores. Eles concluem em suas pesquisas que:

(1) a qualidade percebida do serviço é um fator que leva à satisfação e não o contrário;

(2) a qualidade percebida é uma atitude e pode ser medida diretamente diante do desempenho do consumo do serviço.

Se a qualidade percebida é uma atitude que influencia a satisfação, então o mais adequado seria estudar a primeira. Isso tem implicação direta na forma de coletar os dados: podemos mensurar a qualidade do serviço diretamente a partir do consumo de um serviço, sem a necessidade de se avaliar a lacuna entre a expectativa e o desempenho, ou seja, sem a necessidade de incluirmos a expectativa na equação.

Como as primeiras definições sobre serviços mencionavam diretamente a satisfação como variável relevante para o consumo de um serviço – como é o caso da definição da AMERICAN MARKETING ASSOCIATION¹⁰, foi algo quase natural que os primeiros estudos sobre a avaliação da qualidade tivessem como foco a satisfação do usuário. O problema é que esses primeiros estudos não estavam ancorados em referenciais teóricos ou metodológicos consistentes.

¹⁰ Serviços são “atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens” (citado em DELENER, 2012, p. 04).



DESTAQUE

Pelo caráter subjetivo do termo satisfação, há muitos debates, além de diferenças metodológicas, operacionais e conceituais na definição de seus atributos ou dimensões e no modo de medi-la. Questões importantes continuam a ser discutidas, por exemplo, a satisfação seria uma atitude ou um sentimento? Seria um processo ou um resultado direto pós-consumo do serviço? Refere-se ao serviço em si ou ao provedor do serviço? É cumulativa ou é pontual?

A avaliação da satisfação pode ser realizada por meio da utilização de diversos métodos, dizem Marchetti e Prado (2001). E que, embora os métodos baseados na divergência percebida entre o desempenho e o padrão de referência sejam os mais difundidos, outros métodos podem ser adotados, como a escala do ACSI¹¹ (*American Customer Satisfaction Index*) que incorpora medidas de lealdade, qualidade percebida, valor percebido, satisfação global e as reclamações.

Ao estudar os serviços na área médica, Turris (2005), por sua vez, critica os métodos quantitativos e diz que os modelos existentes permitem apenas construir uma coleção limitada de itens para um *checklist* da satisfação do paciente. Para ele os modelos carecem de uma abordagem mais ampla sobre as experiências individuais relativas aos serviços de saúde, há a necessidade de diferentes enfoques teóricos que considerem as diferenças de valores, crenças e visões de mundo para a mensuração da satisfação.

Nessa mesma direção, há autores que defendem a ampliação do conceito de satisfação, afirmando que ele não se restringiria apenas à confrontação com o desempenho atual, mas incluiria a acumulação das experiências passadas e expectativas futuras, antecipadas pelo julgamento do cliente devido às suas experiências acumuladas.

Alguns autores seguem afirmando que a qualidade do serviço é uma construção distinta da satisfação do cliente. Enquanto outros entendem que ambos – tanto o estudo da satisfação do usuário, quanto da qualidade percebida – são, no fundo, medidas de quão satisfeito está o consumidor e o quanto o serviço atende às suas expectativas.

Independente da discussão sobre a relação de causa e efeito entre a qualidade percebida e a satisfação do consumidor, os dois termos continuam sendo tópicos muito importantes na literatura. A satisfação interessando principalmente às áreas de *marketing*, *design* e psicologia do consumidor, e qualidade percebida a gestores de serviços e acadêmicos.

Consumidores satisfeitos tornam-se leais e estão sempre envolvidos na publicidade positiva “boca a boca”. Em contrapartida, é provável aquele que ficou insatisfeito mude para outras marcas e se envolva na publicidade negativa.

11_ Índice de satisfação do cliente



Por outro lado, tanto qualidade percebida quanto satisfação podem ser tratadas como instâncias do conceito mais amplo de qualidade de serviço. A qualidade percebida baseada no julgamento de atributos e a satisfação baseada em um encontro individual de serviço.

Um estudo feito por autores brasileiros apresenta resultados interessantes. Baptista, da Silva e Goss (2011) concluíram, em uma pesquisa sobre sites de downloads gratuitos, que a satisfação possui efeitos diretos e positivos sobre a lealdade e a confiança; e que a qualidade percebida possui efeitos diretos e positivos sobre a satisfação. Porém, a qualidade percebida não teve influência sobre a confiança e uma das hipóteses explicativas levantadas pelos autores é a ausência de pagamentos pelos serviços.

Isso pode evidenciar que, em situações em que não haja a relação direta de pagamento pelos serviços, como faz parecer no serviço público, resultados positivos na mensuração da qualidade percebida não seriam suficientes para estabelecer níveis de confiança no serviço, já a medida de satisfação, sim.

DESTAQUE

O modelo de avaliação de qualidade dos serviços públicos proposto pelo governo brasileiro adota um conjunto de medidas, entre as quais estão a de qualidade percebida e a de satisfação.

A satisfação e a qualidade percebida (ou a percepção de qualidade, como também é chamada) são instâncias da avaliação de qualidade de serviços baseada no usuário. A satisfação seguindo uma tendência mais afetiva/emocional e a qualidade percebida mais racional/cognitiva.

3.2. A importância da avaliação de qualidade de serviços públicos

As expectativas da sociedade em relação à disponibilidade e qualidade dos serviços públicos (incluindo a facilidade de uso) só aumentam e os governos mundo afora têm apostado suas fichas na adoção de práticas de governo digital. A oferta de serviços digitais é uma realidade em diversos países, mas esse é um processo complexo, não linear, que envolve custos e que não depende apenas da capacidade tecnológica para digitalizar¹² os serviços.

A população espera serviços mais ágeis e com menor custo e que, fundamentalmente, atendam seus interesses e necessidades, por essa razão os governos deveriam não apenas ofertar bons serviços, mas principalmente saber se eles estão sendo bem recebidos pelos usuários/cidadãos.

12_ No Brasil o termo digitalizar tem se referido à conversão analógico-digital, em inglês isso é chamado de digitizar (termo que não existe em português). Mas, na literatura internacional, digitalizar é a palavra-chave que indica a estratégia de negócios de adotar tecnologias e, seu efeito que é a transformação digital.



Na iniciativa privada, há um grande investimento em avaliação da qualidade do serviço e da satisfação do consumidor porque está consolidada a ideia de que avaliar ajuda a melhorar os serviços, orienta a adequação das estratégias de marketing e venda, fideliza o consumidor e com isso aumentam-se os lucros. A competitividade do mercado privado não permite que as empresas naveguem às cegas, ofertando serviços sem que se saiba como estão sendo recebidos pelo consumidor.

Na área pública, além de ser uma obrigatoriedade ética e legal, a motivação para a avaliação dos serviços advém dos resultados positivos que ela produz sobre diversos aspectos da relação governo-cidadão. O primeiro e mais divulgada é que os insumos da avaliação podem ser utilizados na melhoria dos serviços que, em última instância, contribuem para aumentar o bem-estar da população. Mas, para além disso, existem outras consequências importantes que justificam a implantação de um sistema de avaliação de serviços públicos.

Bom, com certeza o primeiro passo é avaliar. Avalie. Até porque, independente de processos formais, o desempenho de serviços públicos sempre será avaliado por vários grupos distintos, como consumidores, contribuintes, funcionários e políticos. O problema é que cada um desses indivíduos poderá utilizar-se de padrões distintos para julgar a qualidade dos serviços públicos, adotando critérios e pesos diferentes para o mesmo serviço.

DESTAQUE

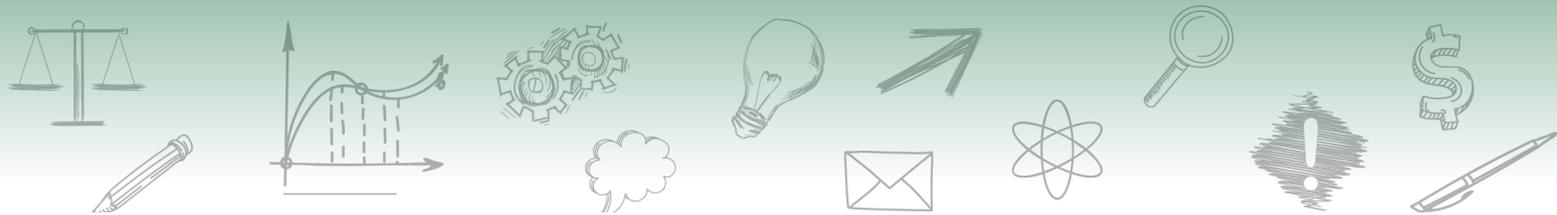
No Brasil, historicamente, a preocupação com a avaliação da qualidade dos serviços sempre ocorreu por meio de iniciativas isoladas e, das poucas avaliações que havia, não se fazia nenhum uso importante dos seus resultados. Felizmente, essa visão tem mudado nas últimas décadas e hoje o país caminha para a construção de um modelo maduro de avaliação de serviço. Mas, ainda assim, é papel de todos os envolvidos com o serviço público assumir o protagonismo no processo de avaliação. Comece pequeno, mas comece!

Quando falamos em avaliar os serviços, nem sempre significa que devemos mensurá-los quantitativamente. Com essa distinção, ampliamos bastante nossas possibilidades e, dependendo da nossa ambição, podemos lançar mão de técnicas muito simples e mais qualitativas que não dependem de muitos recursos financeiros e nem de aparato tecnológico sofisticado.

Por exemplo, podemos utilizar a técnica dos grupos focais, de acordo com o proposto por R. Merton na década de 1950, que consiste basicamente em reunir grupos de 06 a 08 pessoas e, a partir da mediação de um facilitador, incentivar os usuários a exporem suas impressões sobre a qualidade dos serviços.

SAIBA MAIS

Para mais informações sobre esse tipo de levantamento, acesse: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/ferramentas/pesquisa-com-usuarios>



Podemos também utilizar a boa e velha entrevista, ou seja, selecionar uma amostra de usuários e realizar entrevistas estruturadas e, garantindo-se o anonimato, extrair deles percepções sobre a qualidade dos serviços. Ou por último, é possível selecionarmos “especialistas” que façam as vezes de avaliadores (shoppers) e que se passem por clientes comuns, e solicitar que nos apresentem relatórios detalhados sobre o serviço. Enfim, existem tantas formas quanto couberem na criatividade e nos parâmetros legais e éticos.

O alcance dessas estratégias tem um escopo mais qualitativo e por isso mais reduzido, mas mesmo assim já nos ajudariam em vários aspectos da gestão dos serviços. O ideal seria usar os métodos que se utilizam de instrumentos sofisticados de medição com variáveis bem definidas e operacionalizadas, apoiados em modelos estatísticos inferenciais e acessíveis por meios digitais que são mais poderosos, e podem alcançar um grande número de usuários. Mesmo esses, entretanto, necessitam de medidas qualitativas adicionais para compreensão de determinados fatores subjetivos da avaliação.

Voltando à importância da avaliação: ela é parte fundamental do ciclo de vida de um serviço, é lugar comum na literatura da área que um sistema de avaliação é inerente ao processo de ofertar e aprimorar serviços. No caso dos serviços públicos existe uma série de outros efeitos positivos que aumentam a importância da avaliação. Vamos comentar alguns deles:

Dar “voz ao cidadão”. ●

Aumento da confiança nos governos. ●

Efeito didático sobre gastos públicos. ●

Desenvolvimento de novas habilidades gerenciais. ●

Aumento no engajamento e desenvolvimento da capacidade crítica do cidadão. ●

Custos menores de desenvolvimento. ●

Efetividade na oferta de solução. ●

- **Dar “voz ao cidadão”.**

A avaliação é uma grande oportunidade para o usuário/cidadão se reconhecer como parte importante do processo de prestação do serviço público. Um levantamento realizado no Brasil em 2000 concluiu que naquele período o que mais contava era ter acesso ao serviço, os aspectos relativos à qualidade da prestação do serviço ainda não eram vistos como tão importantes pelos usuários, devido à baixa consciência de universalização (BRASIL/MPOG, 2000). Atualmente, a universalidade de acesso está mais consolidada e a avaliação dos serviços é uma forma de dar voz ao usuário/cidadão.



- **Aumento da confiança nos governos.**

Estudos da OCDE mostram que há um vínculo importante entre o desempenho dos serviços e a confiança no governo. A confiança nos governos tende a ser maior para usuários reais de serviços públicos do que para não-usuários, em especial quando há a percepção de engajamento dos governos na melhoria dos serviços.

- **Efeito didático sobre gastos públicos.**

Existe uma realidade na oferta de serviços que é invisível para a maioria dos usuários: bons serviços têm custo! E não é factível simplesmente aumentar o orçamento infinitamente no intuito de melhorá-los. Portanto, um dos importantes efeitos da avaliação é ensinar aos usuários e gestores de serviços públicos que, antes de aumentar o orçamento, é necessário mudarem os seus comportamentos.

Em mais de 40% dos países que compõem a OECD existem medições de resultados sobre investimentos públicos baseados em desempenho dos serviços. Para Mendes e Santos (2001), a avaliação¹³ é um dos pilares para a otimização de recursos públicos em saúde.

- **Desenvolvimento de novas habilidades gerenciais.**

Nem todos os gestores públicos possuem, eles mesmos ou sua equipe, expertise para avaliar e muito menos implantar ciclos de melhoria nos serviços de maneira eficaz. Em muitas situações os fundos são insuficientes para contratar especialistas no assunto.

Nesses casos, a avaliação se mostra como uma oportunidade de desenvolver a capacidade de realizar avaliações e aprimorar o gerenciamento dos serviços que trará benefícios organizacionais duradouros, incluindo um recurso sustentável para produzir um sistema de avaliação eficaz, bem como o bom uso do mesmo.

- **Aumento no engajamento e desenvolvimento da capacidade crítica do cidadão.**

No contexto das intervenções que promovem o engajamento entre usuários e prestadores de serviços, avaliação dos serviços é eficaz para estimular envolvimento ativo do cidadão na prestação de serviços; A realização de avaliações, inevitavelmente, cria a expectativa por melhorias nos serviços e isso produz efeitos de cobrança por parte do usuário/cidadão sobre todos aqueles envolvidos na prestação do serviço.

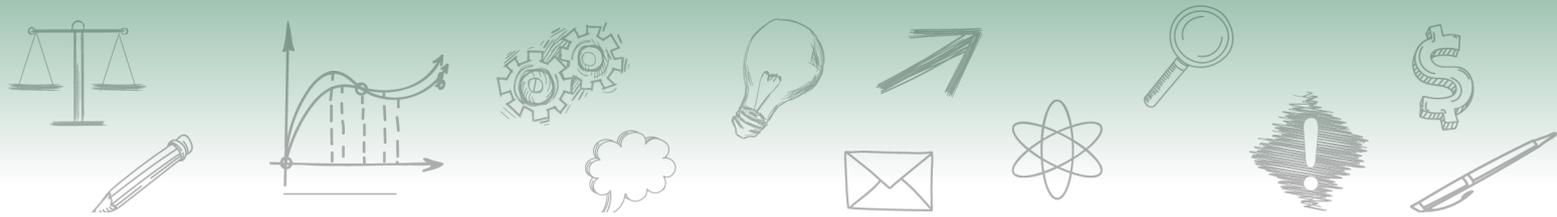
- **Custos menores de desenvolvimento.**

Ou seja, entende – e atende – rápido o que importa para o usuário e permite testar a reação dele – *agile way*.

- **Efetividade na oferta de solução.**

A avaliação gera insights a partir da escuta de usuários, isso permite olhar para “pontos cegos” que de outra forma permaneceriam ocultos.

13_ Juntamente com outros mecanismos como planejamento, orçamento, execução orçamentária, acompanhamento e controle público.



Referências

Unidade 1

BENOIT, S. (Née Moeller). *Characteristics of services – a new approach uncovers their value. Article in Journal of Services Marketing*. August 2010.

BRASIL. Presidência da República/Secretaria-Geral/Subchefia para Assuntos Jurídicos. **DECRETO nº 8.936, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2016**. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. Presidência da República/Secretaria-Geral/Subchefia para Assuntos Jurídicos. **DECRETO Nº 9.094, DE 17 DE JULHO DE 2017**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019). Acesso em: 8 de outubro

BRASIL. Presidência da República/Secretaria-Geral/Subchefia para Assuntos Jurídicos. **LEI Nº 13.460, DE 26 DE JUNHO DE 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Acesso em: 8 de outubro

CEZNE, A. N. O conceito de serviço público e as transformações do Estado contemporâneo. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília a. 42 n. 167 jul./set. 2005.

DELENER, N. *Service Science Research, Strategy and Innovation: Dynamic Knowledge Management Methods*. Publisher: **IGI Global**, 1 ed. 731p. January, 2012.

DYE, T. R. **Understanding Public Policy**. 10th Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

FIGUEREDO, Lúcia Valle. *Curso de direito administrativo*. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

FILGUEIRAS, F., FERNANDES, F. C. e PALOTTI, P. L. M. Digital Transformation and Public Services Delivery in Brazil. In: **I Congresso do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Democracia Digital (INCT.DD)**. Salvador: Bahia. 2018.

FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 377 p. 1993.



GUIMARÃES, B. S. **Formas de prestação de serviços públicos**. Tomo Direito Administrativo e Constitucional, Edição 1, abril de 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/85/edicao-1/formas-de-prestacao-de-servicos-publicos>. Acesso em 10 de junho de 2020.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ITIL. V3, 2011. Disponível em: <http://www.iti-officialsite.com/>.

KELLOGG, D. L. & NIE. W. *A framework for strategic service management*. *Journal of Operations Management*. 13(4), 323-337. 1995.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2008.

LEE, G. G. & LIN, H. F. **Customer perceptions of e-service quality in online shopping**, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 161-176. 2005.

LIND, M. & GOLDKUHL, G. **Categories of Public e-Services - an Inquiry Based on the e-Diamond Model**. Accepted to e-Challenges, Stockholm, October 2008.

MAGLIO, P. & KIELISZEWSKI, C. & SPOHRER, J. **Handbook of Service Science**. Publisher: Springer. 2010.

MARTIN, B. *What is public about public services? Making Services Work for Poor People*. Public World, London. 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Natureza e regime jurídico das autarquias**, pp. 139-173. 1998.

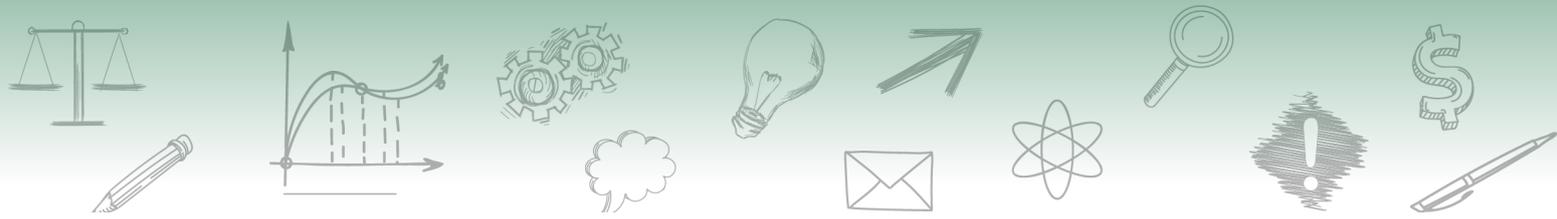
MENDES, S. V. L. P., BARBOSA, A. M. G., RODRIGUES, J. M. **Gestão dos Serviços Públicos e Participação Cidadã: Estudo com os Beneficiários do Programa Bolsa Família**. RAC, Curitiba, v. 13, Edição Especial, artigo 7, p. 105-120, Junho 2009.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. **A conceptual model of services quality and its implication for future research**, *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PONSIGNON, F.; SMART, P. A.; MAULL, R. S. **Service delivery systems: the transformational context**. *University of Exeter: Discussion Papers in Management*. Paper number 07/17. ISSN 1472-2939.

PORTER, M. E. *A Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SAMPSON, S. E. **The Unified Services Theory Approach to Service Operations Management**. **POM 2001 Meeting. Service Operations Management Track**. – Orlando, Florida. February 13, 2001.



SASSER, E. W.; OLSEN, P. R. & WYCKOFF, D. D. **Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings**. 1978. Boston, MA: Allyn & Bacon.

SHOSTACK, G. L. **Service Positioning Through Structural Change**, *Journal of Marketing*. 51(1), 34-43. 1987.

TAX, S. S. & STUART, I. **Designing and Implementing New Services: The Challenges of Integrating Service Systems**. *Journal of Retailing*, 73(1), 105-134. 1997.

Unidade 2

BERTOT, J.C., JAEGER, P.T., & MCCLURE, C.R. *Citizen-Centered E-Government Services: Benefits, Costs, and Research Needs. The Proceedings of the 9th. Annual International Digital Government Research Conference*. Montreal, Canada, May 18-21, 137-142, 2008.

BOURANTA, N., CHITIRIS, L. & PARAVANTIS, J. *The relationship between internal and external service quality. International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 21 No. 3, pp. 275-93. 2009.

BRADY, M. K., KNIGHT, G. A., CRONIN Jr., J. J., TOMAS B. G., HULT, B. M. & KEILLOR, B. D. *Removing the contextual lens: A multinational, multi-setting comparison of service evaluation models*. *Journal of Retailing* 81 (3), 2005.

BRASIL. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Diário Oficial da União. Brasília, 24 de fevereiro de 2005. Acesso em 8 de outubro de 2020.

BRASIL. **Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016**. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, dezembro de 2016.

CHEN TH. *Theory-driven evaluations*. Beverly Hills: Sage; 1990.

CRONIN, J. J. J. & TAYLOR, S. A. *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, *Journal of Marketing*, 56, July, pp.60-63. 1992.

GARVIN, D. A. *What does "product quality" really mean?* *Sloan Management Review*, 26, (1). Pp. 25- 43. 1984.

IBRAHIM, E. *What is the Meaning of Quality?* Suez Canal University, Management department, MPRA. Egypt, May, 2012.

MOLINER, M. A., SANCHEZ, J., RODRIGUEZ, R. M. & CALLARISA, L. *Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: An integrative framework*. *European Journal of Marketing*. Vol. 41, N. 11/12, pp 1392-1422. 2007.



OECD e-Government Studies. *Rethinking e-Government Services User-centred Approaches*. ISBN: 978-92-64-05941-2 (PDF).

OLIVER, R. L. *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. *Journal of Marketing Research*, november, 1980.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. & BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 12-40. 1998.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. *A conceptual model of services quality and its implication for future research*, *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H. *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperCollins Publishers, London. 1982.

RANA, N. P. Et al. *Investigating success of an e-government initiative: Validation of an integrated IS success model*. *Information Systems Frontiers*. v. 17, n. 1, p. 127–142, 2015.

SOARES, V. DE A. Et al. *Evaluating Government Services Based on User Perspective*. 20th Annual International Conference on Digital Government Research on - dg.o 2019. Anais. In: 20TH ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE ON DIGITAL GOVERNMENT RESEARCH. Dubai, United Arab Emirates: ACM Press, 2019. Disponível em: <http://dl.acm.org/citation.cfm?doid=3325112.3325224>. Acesso em: 5 julho de 2019.

WANG, Y.-S.; LIAO, Y.-W. *Assessing eGovernment systems success: A validation of the DeLone and McLean model of information systems success*. *Government Information Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 717–733, 2008.

WEST, D.M. *E-Government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes*. *Public Administration Review* (64:1), 15-27. 2004.

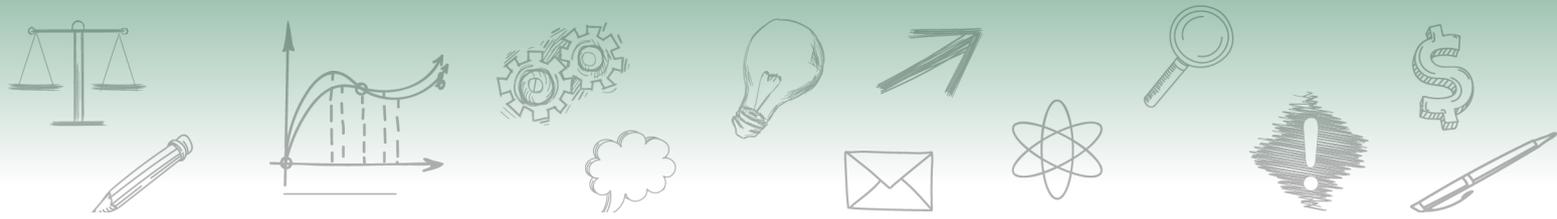
Unidade 3

ANDERSON, E. W. et al. *Customer satisfaction, market share and profitability*. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 53-66, 1994.

BAPTISTA, P. P, da SILVA, W. V e GOSS, L. P. Qualidade Percebida e seus Impactos sobre a Satisfação, Confiança e Lealdade: um estudo com varejistas eletrônicos de serviços de download gratuito. **Revista de Ciências da Administração**. v. 13, n. 30, p. 249-277, maio/ago 2011.

BOSCHKEN, H. 1994. *Organizational performance and multiple constituencies*. *Public Administration Review* 54:308–14.

BRASIL. *Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – cidadania e governo/ Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação*. -- Brasília: MP, 56p.: il. 2018.



BRASIL. MPOG/SeGes. Primeira Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos. Uma Nova Relação do Setor Público com o Cidadão. Brasília, outubro de 2000.

CRONIN, J. J. J. & TAYLOR, S. A. *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, **Journal of Marketing**, 56, July, pp.60-63.-132. 1992.

DELENER, N. Service Science Research, Strategy and Innovation: Dynamic Knowledge Management Methods. Publisher: **IGI Global**, 1 ed. 731p. January, 2012.

FORNELL, C. et al. *The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings*. **Journal of Marketing**, New York, v. 60, p. 7-18, 1996.

GRÖNROOS, C. *A service quality model and its marketing implications*. *European Journal of Marketing*. v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

HEFFRON, F. *Organization theory and public organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. 1989.

MCDONALD, B., ROGERS, P. & KEFFORD, B. Teaching People to Fish? Building the Evaluation Capability of Public Sector Organizations. SAGE Publications. 2003. Downloaded from <http://evi.sagepub.com> at University of Melbourne Library on May 19, 2008.

MENDES, A. N.; SANTOS, S. B. S. *Aperfeiçoamento em Administração Orçamentária e Financeira Governamental*. São Paulo: Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda, Editora Fazesp, 2001.

MERTON, R., FISKE, M., & KENDALL, P. *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*. New York: Free Press. 1956.

MILAN, G. S., BRENTANO, J. e De TONI, D. Qualidade percebida e satisfação de clientes: um estudo exploratório sobre os serviços Prestados por uma agência de comunicação. Revista Produção online. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC. Vol.6. Num. 3. ISSN: 1676-1901. Dezembro, 2006. 35-48, 1988.

OLIVER, R. L. *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. **Journal of Marketing Research**, november, 1980.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. GOVERNMENT AT A GLANCE. Trust in government, policy effectiveness and the governance agenda. OECD, 2013.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Performance budgeting in OECD countries. Paris: OECD, 2007.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. & BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), pp. 41-50. 1985.



RADOS, G. J. V. Material de apoio do curso de Planejamento dos Serviços Bibliotecários. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Ciências da Educação. Departamento de Ciências da Informação Laboratório de Gestão da Tecnologia e Informação, 2005.

ROSSI, C. A. V; SLOGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro. Anais do XXI ENANPAD/Marketing, 1997.

WADDINGTON, H., SONNENFELD, A., FINETTI, J. GAARDER, M. JOHN, D. & STEVENSON, J. Citizen engagement in public services in low- and middle- income countries: A mixed-methods systematic review of participation, inclusion, transparency and accountability (PITA) initiatives. The Authors. Campbell Systematic Reviews published by John Wiley & Sons Ltd on behalf of The Campbell Collaboration. 2019.

ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L & PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, v.52. 1988.