

<http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2022v11n2p5389>

**Desafios e perspectivas à luz da métrica servqual: o contribuinte nas agências da receita estadual do estado do Espírito Santo, Brasil\***

*challenges and perspectives In the light of the servqual metric: the collaborator in income agencies in the state of Espírito Santo, Brazil*

**Renê Gabriel Junior**

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES  
[rjunior@sefaz.es.gov.br](mailto:rjunior@sefaz.es.gov.br)

**Marcelo Calderari Miguel**

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES  
[marcelocalderari@yahoo.com.br](mailto:marcelocalderari@yahoo.com.br)

**Rogério Zanon da Silveira**

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES  
[rogerio.silveira@ufes.br](mailto:rogerio.silveira@ufes.br)

## RESUMO

Objetivo de estudo: analisar a expectativa e a percepção do contribuinte quanto a qualidade dos serviços prestados pelas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo. Metodologia/abordagem: o estudo adapta a abordagem teórico-metodológica Servqual como métrica capaz de dimensionar a matriz importância e satisfação e elenca que as determinantes Empatia e Tangibilidade influenciam a qualidade em serviços prestados. Originalidade/relevância: entre outras contribuições, na pesquisa de campo, adentra na questão da qualidade dos serviços diante dos atendimentos presenciais agendados nas Agências da Receita Estadual. Principais resultados: os resultados obtidos evidenciam que os entrevistados consideram a dimensão Empatia como importante e bem desempenhada pelos servidores. Contribuições teórico- metodológicas: o estudo mostra a propriedade da adaptação do método Servqual a um objeto de estudo para se mensurar a qualidade a partir das percepções e expectativas dos contribuintes. Mostra também a propriedade da aplicação da teoria e da metodologia adotada para a geração de informações importantes à tomada de decisão no âmbito das Agências da Receita Estadual.

**Palavra-chave:** Administração pública. Atendimento agendado. Estado da Fazenda. Qualidade percebida. Receita Estadual. ServQual.

## ABSTRACT

Objective of study: to analyze the expectation and perception of the taxpayer regarding the quality of the services provided by the State Revenue Agencies of the State of Espírito Santo. Methodology/approach: the study adapts the Servqual theoretical-methodological approach as a metric capable of scaling the importance and satisfaction matrix and lists that the determinants Empathy and Tangibility influence the quality of services provided. Originality/relevance: among other contributions, in the field research, it addresses the issue

---

\* Received 18 October 2022; accepted in 11 November 2022; published online 30 November 2022.

of the quality of services in face of the face-to-face appointments scheduled at the State Revenue agencies. Main results: the results obtained show that the interviewees consider the Empathy dimension as important and well performed by the servers. Theoretical and methodological contributions: the study shows the property of adapting the Servqual method to an object of study to measure quality from the perceptions and expectations of contributors. It also shows the property of applying the theory and methodology adopted for the generation of important information for decision making within the scope of State Revenue Agencies.

**Keywords:** Public administration. Scheduled service. Finance State - treasury. Perceived quality. Revenue State Agency. ServQual.

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

Bianco, Colbari e Silva Neto (2010) alertam que a tributação ao longo dos séculos, cuja importância para o Estado se evidencia que é uma das mais antigas profissões da humanidade, o cobrador de tributos integra uma daquelas categorias profissionais cuja atividade é inerente ao próprio Estado. Desempenhando uma função em relação a qual não pode existir paralelo na esfera privada, sua importância para o funcionamento da máquina estatal é estabelecida pela delegação de poder que deve coibir o descumprimento da lei tributária pelos agentes econômicos.

As mudanças causadas por essa revolução impactam diretamente na vida das pessoas que necessitam da utilização de serviços públicos, ou seja, toda a população. Há pouco tempo, a maior parte dos serviços prestados no âmbito da Secretaria da Fazenda era por meio das Agências da Receita Estadual (AREs) em diferentes municípios. Essa prestação de serviço presencial vem se modificando e atualmente os serviços da SEFAZ-ES são prestados, amiúde, por meio da internet. São, por exemplo, as plataformas digitais conhecidas como: a Agência Virtual; o Cooperação Fiscal; o Fale Conosco; e o Orientação Tributária. Isso retrata uma mudança de padrão no atendimento ao cliente. O objeto desta pesquisa consiste na avaliação do serviço de atendimento presencial das Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo, ainda que inseridos num contexto atual de forte informatização dos serviços públicos

O estudo se desenvolve sob uma metodologia descritiva de forma a possibilitar uma análise qualitativa com cunho quantitativo, buscando interpretar e atribuir significado aos dados estudados por meio de estabelecimento de correlação entre as variáveis pesquisadas. A avaliação é realizada sob a abordagem metodológica *Servqual* (1988, Servqual). Este método busca viabilizar a avaliação sob dois prismas diferentes: a expectativa do usuário ao utilizar um serviço e a percepção do usuário após a utilização do serviço. Por meio do método

Servqual, a matriz expectativa e o desempenho são avaliados em relação as dimensões Tangibilidade e Empatia da qualidade de serviços.

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

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

Conhecer a visão do usuário sobre a Tangibilidade e Empatia nos serviços prestados faz-se necessário para se conhecer e corrigir as falhas existentes no atendimento e implementar ações corretivas visando melhor qualidade dos serviços colocados à disposição da sociedade.

É notório que as tecnologias da informação e comunicação (TIC) vêm a cada dia ganhando mais espaço na prestação de serviços públicos e substituindo o contato direto, antes mais efetivo, com o usuário dos serviços afirma Campos, Miguel e Carvalho (2018). Destarte, entende-se, que a transferência do atendimento de serviços públicos para o meio virtual tem seus limites, sendo necessário equilíbrio entre formas de atendimento que atendam melhor às funções da Administração Pública. Dessa forma, conhecer a visão do usuário sobre o serviço prestado é essencial para o aprimoramento da prestação desses serviços. Nesse contexto se insere o problema de pesquisa:

Qual a percepção dos usuários sobre a Tangibilidade e Empatia dos serviços prestados de forma presencial na Secretaria de Estado do Espírito Santo? O objetivo desta pesquisa é avaliar expectativas e percepção do público sobre a Tangibilidade e Empatia na qualidade dos serviços prestados nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo no período de janeiro a fevereiro de 2020 com a utilização do método Servqual.

O objetivo principal apoia-se nos seguintes pontos: i) medir a expectativa dos contribuintes com relação a Tangibilidade e Empatia nos serviços a serem prestados; ii) medir a percepção dos contribuintes com relação à prestação do serviço; iii) comparar expectativas e percepções dos respondentes; e, iv) compreender a qualidade dos serviços prestados a partir de duas construtos que compõem o método Servqual;

Propor um plano de ações permanente com vistas à melhoria dos serviços prestados no âmbito da SEFAZ-ES. Assim, este estudo se justifica pela escassez de pesquisas que abordam o tema qualidade dos serviços públicos no âmbito da Administração Fazendária, conforme constatado em busca em bases de dados de periódicos científicos no Brasil. Ademais, o conhecimento da qualidade dos serviços no âmbito da SEFAZ é primordial para a melhoria dos processos de atendimento já existentes, bem como para o desenvolvimento de novas estratégias de atendimento alinhadas a demandas dos seus usuários.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PASSO HISTÓRICOS

A Administração Pública “designa o conjunto de órgãos e agentes estatais no exercício da função administrativa, independentemente se são pertencentes ao Poder Executivo, ao Legislativo, ao Judiciário, ou a qualquer outro organismo estatal”. A atividade de administração pública consiste “na defesa concreta do interesse público”, e suas tarefas precípua são o exercício do poder de polícia, a prestação de serviços públicos e a realização de atividades de fomento (MAZZA, 2011, P. 40-41).

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

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

Seja qual for o tipo de administração adotada, a qualidade dos serviços públicos é objetivo constitucional em qualquer órgão da Administração Pública. A qualidade desses serviços deve ser uma preocupação constante do servidor público, no sentido de atender às expectativas dos usuários. Portanto, a relevância do estudo está na iniciativa de reforçar um novo campo cultural na instituição pesquisada, onde o usuário dos serviços públicos e a sociedade em geral sejam o foco da Administração Pública. A avaliação permanente dos serviços prestados no âmbito da SEFAZ-ES é entendida como condição *sine qua non* para a reavaliação constante das ações, atividades e estratégias institucionais. A implantação deste ciclo de avaliação, autoavaliação e reavaliação é o grande ganho para a instituição. Com o sucesso desse ciclo a instituição ganha um processo de avaliação contínuo, buscando sempre a melhoria dos serviços oferecidos a seus usuários.

Entende-se que as duas dimensões da qualidade (Tangibilidade e Empatia) consistem em indicadores primordiais para uma avaliação do serviço e a satisfação por parte das pessoas a quem foi prestado. Nesta pesquisa, a acepção de qualidade de serviço prestado baseia-se nas dimensões tangibilidade e empatia concebidas por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) para proposição de um modelo métrico-conceitual da qualidade, conhecido pela sigla Servqual.

## 3 HISTÓRIA DA SEFAZ, UM ENFOQUE PARA O ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Nos primórdios, a função da SEFAZ no Espírito Santo fora exercida pela Provedoria da Fazenda Real existente na Capitania desde o ano de 1560. As funções arrecadatórias da Capitania eram exercidas cumulativamente pelos Ouvidores que tinham precipuamente jurisdição criminal. Em 1732 foi criada a Ouvidoria específica da Capitania cuja jurisdição se estendia até a Capitania da Paraíba do Sul, nas Vilas de Campos dos Goitacazes e São João da Barra. Em 1809, vinculada hierarquicamente ao Erário Real, foi criada a Junta de Administração da Real Fazenda do Espírito Santo que funcionou dessa forma até o período

imperial. Isso principalmente devido à alta centralização administrativa do Império e a subordinação das Províncias ao Poder Central.

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

Após a reformulação dos serviços administrativos do Estado, no ano de 1920 foi criada, através da Lei nº 1253, de 28/12/1920, a Secretaria da Fazenda cujo primeiro titular foi Idelfonso Ramos de Carvalho Brito. A primeira sede da Secretaria foi o Colégio dos Jesuítas, hoje denominado Palácio Anchieta e sede atual do Gabinete do Governador do Estado. Em 1950 sua sede mudou-se para o Ed. Aureliano Hoffman, na Av. Jerônimo Monteiro, onde funcionou até de 2014, quando foi transferida para sua sede atual, em edifício com o mesmo nome, na Enseada do Suá.

### 3.1 Estrutura Organizacional e Administrativa

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

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

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

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

À GEACO, conforme estabelecido no artigo 7º do Decreto nº 2588-R, de 23 de setembro de 2010, compete especialmente, a elaboração e a implementação das políticas de atendimento aos contribuintes. Observe-se que embora se tenha elaborado e implantado projetos no sentido de melhorar a qualidade dos serviços em períodos anteriores, a questão da

qualidade na prestação de serviços é uma pauta recente e incipiente. Assim, apenas no ano de 2010 que se sucede uma intensa discussão no âmbito da gestão sobre a necessidade de criação de setor específico para planejar e controlar essa qualidade. Nessa preocupação reside a elaboração de estudos e pesquisas para medição do nível de satisfação dos contribuintes; o gerenciamento das atividades do *call center* da SEFAZ; o gerenciamento e a supervisão técnica e operacional das atividades desenvolvidas nas Agências da Receita Estadual; a orientação técnica e normativa às Agências da Receita Estadual em matéria tributária-fiscal; a orientação às Agências da Receita Estadual acerca das diretrizes e informações provenientes das diversas unidades da SEFAZ; o gerenciamento da Agência Virtual; e outras atividades correlatas.

Posteriormente, o decreto nº 3055-R, de 12 de julho de 2012, em seu artigo 11, complementa como competência da GEACO a articulação junto às Prefeituras Municipais, visando o fortalecimento dos Núcleos de Atendimento ao Contribuinte – NAC. As Agências da Receita Estadual, na GEACO, estão vinculadas diretamente a Subgerência de Atendimento ao Contribuinte (SUACO), instituída pela Lei Complementar nº 776, de 16 de abril de 2014. À SUACO, conforme dispõe o artigo 9º do referido dispositivo legal:

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

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

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

As AREs são, apontam Gabriel Junior, Silveira e Miguel (2022), unidades responsáveis pelo atendimento pessoal e direto ao contribuinte. São a porta de entrada de quase a totalidade dos serviços requeridos a SEFAZ e responsável pela devolução do serviço ou resposta ao contribuinte em grande parte das vezes. A descrição resumida de alguns serviços de responsabilidade das AREs é demonstrada no quadro a seguir:

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

Serviço	Descrição
AIDF para Produtor Rural	Emissão, mediante solicitação do contribuinte, de Autorização para Impressão de Documentos Fiscais (AIDF), documento que autoriza à gráfica credenciada a emitir a Nota Fiscal para o Produtor Rural – modelo 4.
Avaliação de Bem para Recolhimento de ITCMD	Requerimento, através de um documento próprio chamado Guia de Transmissão – GT, para fixação da base de cálculo do ITCMD, pela Fazenda Estadual, na transmissão de bens ou direitos causa-mortis e doação.
Emissão de Certidão Positiva com Efeito de Negativa – CPEN	Emissão de certidão para o contribuinte que possui algum débito para com o Estado com exigibilidade suspensa. Este serviço também está disponível na AGV para os contribuintes pessoas jurídicas ou pessoas físicas responsáveis por pessoas jurídicas.
Emissão de Segunda Via de DUA de IPVA	A segunda via de DUA para pagamento de IPVA está disponível para emissão pelo contribuinte nos sites do DETRAN e da SEFAZ, porém quando o contribuinte não possui fácil acesso à esse serviço via internet pode requerer sua emissão numa ARE.
Homologação do Termo de Adesão à NFA-e/PR	Deferimento da solicitação do produtor rural para emissão da Nota Fiscal Avulsa Eletrônica de Produtor Rural (NFA-e/PR) mediante acesso via senha pessoal.
Isenções de ICMS, IPVA e ITCMD	Análise e deferimento dos processos de isenções de impostos concedidos aos contribuintes. A isenções processadas nas AREs como: a Isenção de ICMS na aquisição de veículos para portadores de deficiência física, visual e mental severa ou para a pessoa autista; a Isenção de ICMS na aquisição de veículos para taxistas; a Isenção de IPVA para veículos de taxi; a Isenção de IPVA para ônibus de transporte urbanos entre outras
Recepção de Denúncias Espontâneas - DE	Registro, por iniciativa do contribuinte, de infração cometida pelo mesmo, antes de iniciado, por parte do Estado, qualquer ação fiscal, com o objetivo de parcelamento desse débito. O requerimento de DE com objetivo de parcelamento é protocolado na ARE que o insere no Sistema de Informações Tributárias – SIT da SEFAZ e efetua o respectivo parcelamento para o contribuinte.
Retificação de DUA – Re-DUA	DUA é o Documento Único de Arrecadação e o Re-DUA é a retificação desse documento quando o recolhimento ao Estado é realizado de forma incorreta. Hoje, a maior parte desse serviço é feito pela AGV. As AREs recebem o protocolo de Re-DUA apenas nos casos de recolhimento realizado por pessoas físicas ou pessoas jurídicas sem acesso a AGV.

Fonte: como base na pesquisa documental e adaptado de Gabriel Junior, Silveira e Miguel (2022).

As Agências da Receita Estadual, atualmente num total de 11 unidades físicas distribuídas no Estado, nos municípios de Vitória, Serra, Cariacica, Cachoeiro de Itapemirim, Venda Nova do Imigrante, Alegre, Linhares, São Mateus, Aracruz, Colatina e Barra de São Francisco citam Gabriel Junior, Silveira e Miguel (2022).

### 3.2 Aporte Teórico

A busca pela qualidade no setor privado impulsionou também essa busca no setor público e a gestão da qualidade passa a fazer parte da agenda das instituições públicas brasileiras (CARVALLARI; MACHADO, 2016). A busca pela qualidade é decorrência do

processo evolutivo. A Revolução Industrial, grande marco do desenvolvimento, deu lugar a Revolução Institucional marcada pela introdução do Fordismo/Taylorismo e mais recentemente a Revolução Tecnológica.

Com o tempo, o mercado volta-se então para novas formas de organização do trabalho e práticas de gerenciamento voltadas para uma produção mais flexível, focada no aumento da produtividade e ao mesmo tempo no aumento da qualidade dos produtos e serviços (RUTKOWSKI, 1998). Nesse contexto ganha força o modelo Japonês, conhecido com Gestão da Qualidade Total. Assim, Rutkowski (1998) que a Gestão da Qualidade Total, devido a sua complexidade, não funciona fora do Japão. Porém, ressalta que com as adaptações necessárias seria aplicável a outras realidades desde que respeitados três princípios: 1) Foco no cliente; 2) Percepção das organizações como uma série de processos interligados, onde o trabalho de um depende do processo anterior e o próximo dele dependerá; e, há 3) uma busca constante por melhorias. Vislumbra-se aí a possibilidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente final por meio do gerenciamento dos processos internos, sejam eles de natureza gerencial, administrativa ou produtiva (CARVALLARI; MACHADO, 2016).

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

O DASP foi um departamento primordial na execução dos objetivos do governo, organizando os orçamentos, classificando cargos do funcionalismo, introduzindo novos métodos e novas técnicas para os serviços burocráticos (universalizando procedimentos), organizando processos seletivos de funcionários por meio de concurso (meritocráticos) e criando cursos de aperfeiçoamento em administração pública, os primeiros no Brasil declaram Gabriel Junior, Silveira e Miguel (2022).

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

Outra característica inovadora da Reforma Burocrática foi a troca de experiências com outros países para conhecimento de novos modelos administrativos. O Decreto-Lei nº 776, de 07 de outubro de 1938, chamado “Missão de Estudos no Estrangeiro” dispunha sobre especialização e aperfeiçoamento de funcionários públicos civis federais no estrangeiro e possibilitou a formação de uma elite técnica que atuava no próprio DASP e outras instituições do governo federal. O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, marca o início da segunda grande reforma administrativa pública no Brasil. No período pós Golpe Militar de 1964, o Estado objetivando a expansão de sua intervenção econômica e social e visando a descentralização das atividades do setor público inicia a nova reforma. A criação dos órgãos da administração indireta que implica em maior autonomia no exercício das atividades e descentralização da autoridade e a grande marca dessa reforma foi a descentralização alegam Gabriel Junior, Silveira e Miguel (2022).



Mello (2011) alega que o Decreto-Lei nº 200/1967 foi publicado com o objetivo de descentralizar os serviços públicos que eram geridos diretamente pelo Estado e, devido ao crescimento econômico desordenado, se encontravam demasiadamente desorganizados e num volume de serviço incompatível com a capacidade da administração direta do período. No momento seguinte a segunda reforma administrativa, em 1979, foi instituído o Programa Nacional Desburocratização (PND) que tinha como objetivo a eliminação do excesso burocrático desnecessário que impedia ou dificultava o acesso dos cidadãos aos serviços públicos (BRASIL, 1979).

A busca ainda fortalecer a gestão pública municipal e estimula a criação de conselhos municipais para o acompanhamento e fiscalização da atividade pública (ABRUCIO, 2007). A Constituição Federal de 1988, denominada Constituição Cidadã, também pode ser considerada um marco, como reforma administrativa pública. Com o fim da Ditadura Militar e a queda do autoritarismo, a Constituição restabelece os princípios democráticos, impõe bases que objetivam diminuir as práticas patrimonialistas e reforça a descentralização estatal esclarecem Gabriel Junior, Silveira e Miguel (2022).

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

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

Nessa diretriz, o documento da Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (1994), intitulado 'Reforma do Estado e Administração Pública: Diagnósticos e Propostas para o Novo Governo', formada por gestores governamentais públicos, com relação ao espírito motivador da Reforma Gerencial do Estado, afirma-se que o verdadeiro problema a ser enfrentado é a pesada herança de um processo de recrutamento e alocação dos quadros marcado simultaneamente pela falta de critérios, clientelismo e heterogeneidade na sua constituição. (LOUREIRO; ABRUCIO; PACHECO, 2010)

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

Os objetivos globais da Reforma Gerencial Administrativa do Estado, segundo o Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado eram: i) Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos; ii) Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-

exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada; iii) Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União; e, iv) Transferir parcialmente da União para os Estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União (BRASIL, 1998).

Em 2005, no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, por meio do Decreto nº 5.378, 23 de fevereiro de 2005, é Instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA<sup>1</sup>) com o objetivo de: i) eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal; ii) promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; iii) promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública; iv) assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e v) promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética (BRASIL, 2005).

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

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

Segundo a Enciclopédia Britânica, o Governo Eletrônico (e-Gov) pode se apresentar sob três diferentes aspectos de interação com a sociedade reportam alegam Gabriel Junior, Silveira e Miguel (2022). Nessa via, as interações tecnológicas podem manifestar-se para troca de informações internas entre setores do governo ou ainda entre entes governamentais diferentes. Essas interações governo a governo buscam através do uso de tecnologia aumentar a eficiência interna e diminuir as burocracias administrativas. O segundo nível de interação é entre o governo e as empresas que buscam através da troca de informações reduzir o custo das obrigações acessórias para as empresas e o Estado. E o último nível de interação, argumenta Chadwick (2006) e Gabriel Junior, Silveira e Miguel (2022), constituiria o elo entre o governo e o cidadão que envolve a prestação de serviços públicos em plataformas digitais visando maior agilidade e praticidade na prestação de serviços ao cidadão.

No Brasil, o Governo Eletrônico começa a ser implantado no ano 2000, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, a partir da edição do documento “Sociedade da

---

<sup>1</sup> O GESPÚBLICA é um programa que tem como premissa o foco em resultados para o cidadão.

Informação no Brasil – Livro Verde” que buscava consolidar as possíveis aplicações das TICs no setor público. A materialização do e-Gov como instrumento que possibilita a interação entre órgãos governamentais e a sociedade civil ocorre através de projetos do Programa de Governo Eletrônico Brasileiro com destaque para o Projeto Padrões Brasil e-Gov. E a partir de então, vários projetos foram sendo acoplados ao programa para desenvolvimento das TICs como ferramenta de ação para a implantação do e-Gov. (RAMPELOTTO; LOBLER; VISENTINI, 2015)

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

Na área tributária, o fato mais relevante em relação à implantação do Governo Eletrônico foi a criação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), instituído por meio do Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, incluído no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Nessa via, o Estado do Espírito Santo, assim como os demais, aderiu integralmente o Sistema Público de Escrituração Digital e todos os seus módulos aplicáveis à tributação estadual. Além do SPED, que foi a grande mola propulsora do Governo Eletrônico nos Estados, o Espírito Santo também desenvolveu sistemas internos de interação com o contribuinte que foram relevantes. Dentre eles destacamos a Agência Virtual; Cooperação Fiscal; Fale Conosco e Orientação Tributária.

#### **4 ENTRE MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

Este estudo é descritivo e tem uma abordagem quantitativa, buscando analisar e atribuir significado aos dados estudados por meio de estabelecimento de correlação entre as variáveis pesquisadas. Descritivo, pois como afirma Oliveira (2002) e Campos, Miguel e Silveira (2017)., possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas e fenômenos, sua ordenação e classificação. Entende-se que estudo se caracteriza como quantitativo pois enfoca no uso da quantificação em quaisquer das partes da pesquisa, coleta, tratamento e avaliação, utilizando a estatística para obter resultados mais confiáveis evitando possíveis distorções tanto na análise quanto na interpretação dos dados.

O desenvolvimento da pesquisa se dá a partir de uma revisão bibliográfica da literatura correlata e de uma pesquisa de campo, com o objetivo de avaliar a percepção dos usuários dos serviços de atendimento ao público das Agências da Receita Estadual.

##### **4.1 Elaboração do Modelo de Avaliação da Percepção Da Qualidade - Servqual**

Para avaliar a percepção da qualidade dos serviços oferecidos pela SEFAZ=ES diretamente ao público por intermédio de suas AREs, foi necessária a elaboração de um instrumento de coleta de dados. A respeito do processo de avaliação de serviços prestados, Metaxas *et al* (2017) afirma que os serviços nas comunidades locais servem para o desenvolvimento de uma gestão e cultura verdadeiramente centradas no cidadão. Medir a

satisfação do cidadão oferece um feedback imediato, significativo e objetivo sobre as preferências e expectativas dos cidadãos.

O modelo de avaliação da qualidade dos serviços prestados de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) baseia-se em avaliar a discrepância entre as expectativas e as percepções dos usuários em relação ao serviço prestado considerando dez dimensões a serem avaliadas. Os *gaps* podem ser definidos como as lacunas entre a expectativa e a percepção sobre o serviço prestado.

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

GAP 1: lacuna entre a expectativa do cliente e a percepção da gerência sobre elas;

GAP 2: lacuna entre as percepções da gerência e os padrões de qualidade;

GAP 3: lacuna entre os padrões de qualidade e os serviços prestados efetivamente;

GAP 4: lacuna entre promessas anunciadas e o que é oferecido;

GAP 5: Resulta das outras quatro lacunas e é a diferença entre a expectativa dos consumidores e a percepção da qualidade dos serviços oferecidos.

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

Em busca da validação do método Servqual, Cronin e Taylor (1992) discordando da metodologia utilizada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), no que tange o paradigma da desconfirmação, desenvolvem o método de avaliação da qualidade dos serviços SERVPERF. O Servperf demonstra-se uma derivação do método Servqual sem a utilização do paradigma da desconfirmação. Existem evidências de estudos realizados que a avaliação da qualidade Servqual, uma consagrada escala para aferição da qualidade em serviços desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Essa opção levou em consideração questões importantes para o contexto desta pesquisa, como: i) o modelo de avaliação Servqual foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry, sendo que ele foi fruto de um aprimoramento necessário ao refinamento do processo, tornando o trabalho de pesquisa mais enxuto e abordando de forma mais incisiva as dimensões, que na opinião dos autores, eram realmente necessárias ao processo de avaliação; e, ii) para o caso específico de nosso estudo, o paradigma da desconfirmação é elemento importantíssimo para identificarmos qual a expectativa e ao mesmo tempo a percepção dos usuários sobre os serviços prestados pelas AREs da SEFAZ-ES, pois dessa forma, além de avaliar o serviço, é possível identificar qual a intervenção necessária a ser feita para sanar as falhas que porventura existam neste atendimento objetivando atender às expectativas dos usuários.

Além dos itens acima, mais intrínsecos as especificidades de nossa pesquisa, corroborou para essa escolha o fato do modelo de avaliação Servqual ainda ser o método de avaliação da qualidade mais referenciado na literatura. Destarte, o Servqual pode ser apontado como uma das ferramentas mais usada para obter percepções e expectativas dos

clientes por meio de questionários, a fim de medir a qualidade do serviço como apontam os estudos de Miguel, Sousa e Freire (2017) e Carvalho, Miguel e Campos (2018) e Miguel e Silveira (2017, 2018).

Definido o modelo de avaliação, deu-se início na elaboração do instrumento de coleta de dados que se constitui em um questionário com dois blocos de nove questões divididas em dois blocos: sobre a Tangibilidade (quatro questões da dimensão) e outro sobre a questão da Empatia (cinco itens dessa dimensão). O primeiro bloco buscando identificar as expectativas e necessidades do cliente e o segundo bloco buscando identificar a percepção dele sobre a prestação do serviço.

Utiliza-se para quantificar a expectativa e a satisfação do usuário a Escala Psicométrica de *Likert* que atribui um valor de 1 a 5. Em cada questão, o respondente deverá marcar o nível de importância que atribui a ela, numa escala de 1 a 5, onde, no bloco 1, a atribuição de 1 seria o nível mínimo de importância dado aquele quesito e de 5 seria o nível máximo, enquanto, no bloco 2, a atribuição de 1 seria o nível mínimo de satisfação do cliente com aquele quesito após a prestação do serviço e de 5 seria o nível máximo.

Quadro 2 – Escala Psicométrica de Likert Adaptada

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

Fonte: os autores.

O questionário SERVQUAL tem a intenção de realizar avaliação sob dois aspectos: Num primeiro momento (bloco 1), busca avaliar as expectativas do usuário do serviço quanto ao que ele considera importante para se sentir bem atendido. E num segundo momento (bloco 2), busca avaliar a percepção do usuário do serviço quanto a qualidade do atendimento que ele recebeu ou recebe do prestador do serviço na unidade avaliada. Dessa o Servqual, arguem os trabalhos de Miguel e Silveira (2018) e de Miguel e Costa (2020), define a qualidade dos serviços a partir da discrepância entre as expectativas do usuário do serviço e a percepção dos mesmos sobre o serviço prestado.

## 4.2 Aplicação Do Modelo De Avaliação

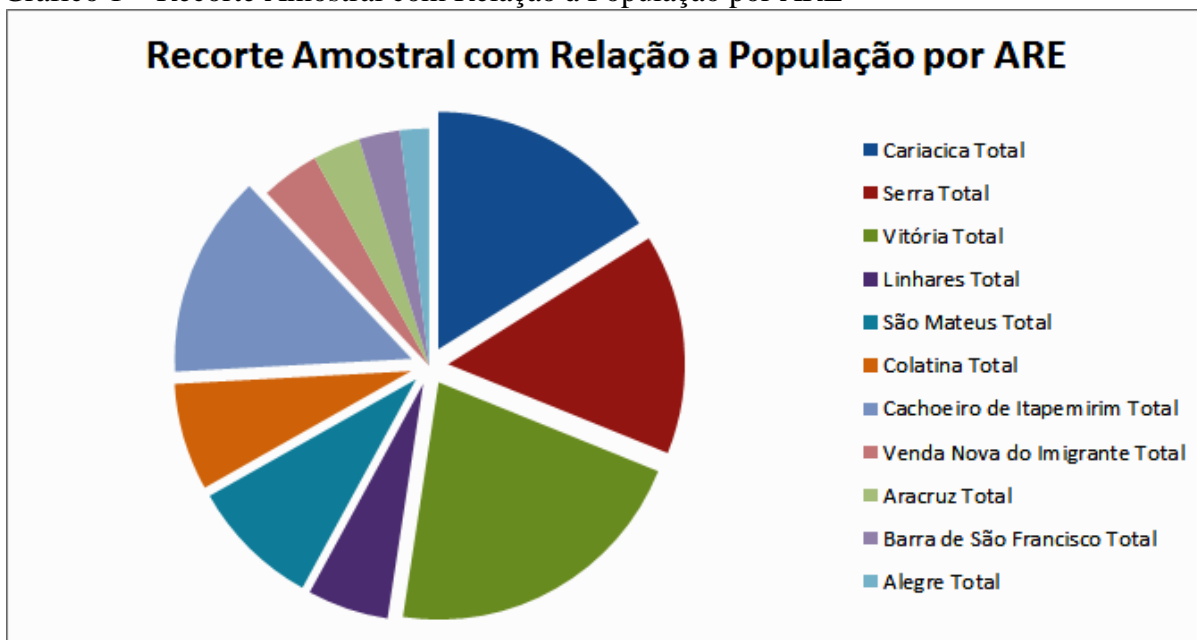
A coleta de dados é realizada mediante a aplicação de questionário aos usuários dos serviços nas AREs. Logo ao chegarem na ARE, para atendimento, foi distribuído o questionário de avaliação e orientado que eles respondessem a parte de descrição de perfil e o bloco 1 do questionário de avaliação, relacionado às expectativas do contribuinte com relação ao serviço que seria prestado a ele. E após terem sido atendidos, foi solicitado que respondessem o bloco 2 do questionário, relativo a percepção deles sobre o serviço prestado como citam Campos, Miguel e Silveira (2017).

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

normal por 15 dias). A estimativa da pesquisa era totalizar a amostra mínima estimada em 0,01% da população dos municípios circunscritos as citadas AREs.

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

Gráfico 1 – Recorte Amostral com Relação à População por ARE



FONTE: Dados do IBGE.

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

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

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

FONTE: Dados do IBGE.

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

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

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

## 5 COMPILAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS

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

O nível da qualidade dos serviços prestados é avaliado no método SERVQUAL a partir das diferenças encontradas entre as expectativas e as percepções dos usuários (SANTOS; CÂNDIDO, 2016). A pontuação no método Servqual é definida pela pontuação da seção de percepções subtraída da pontuação da seção de expectativas, isto é: Pontuação SERVQUAL = Pontuação de Percepções – Pontuação de Expectativas como apontam Miguel e Silveira (2017).

Várias análises podem ser realizadas a partir dos *gaps* e das pontuações a partir do modelo Servqual como citam Silveira e Miguel (2022). Para avaliações mais apuradas e confiáveis o método quantitativo é imprescindível. Sendo assim o utilizar-se, dentro da estatística, medidas de tendência central, como média aritmética, moda e mediana e medidas de dispersão, como amplitude total, desvio médio, variância e desvio padrão.

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

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

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

Onde:

$k$  corresponde ao número de itens do questionário;

$s_i^2$  corresponde a variância de cada item;

$s_t^2$  corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

Atualmente o Coeficiente Alfa de Cronbach é um método de aferição da confiabilidade de dados de questionário amplamente utilizado. Para quantificar sua utilização atual realizamos uma pesquisa no Portal de Periódicos da Capes na busca por assunto com a seguinte descrição (Alfa de Cronbach OR Cronbach's Alpha). A pesquisa nos retornou um total de 171.199 artigos. Deste total 161.254 artigos publicados em periódicos revisados por pares.

Cronbach estabelece, conforme Hora, Monteiro e Arica (2010): como pressupostos para utilização de seu coeficiente alfa os seguintes parâmetros: i) questionário deve estar dividido e agrupado em dimensões, ou seja, questões que tratam de um mesmo aspecto: Parassuraman et al (1988), em seu clássico e seminal modelo de avaliação de qualidade em serviços, Servqual, após uma purificação de escala, agrupa 22 itens de seu questionário em 5 dimensões (empatia e tangibilidade); ii) O questionário deve ser aplicado a uma amostra significativa e heterogênea: Quando se elabora um questionário para especialistas, a confiabilidade não pode ser aferida internamente, pois se subentende que avaliadores especialistas tendem a ter a mesma opinião sobre o assunto em discussão, diminuindo a variabilidade total do questionário e diminuindo assim o alfa.

Neste caso, o método de confiabilidade entre avaliadores é mais recomendado do que a utilização do coeficiente alfa; iii) A escala já deve estar validada: Há ainda na literatura científica uma confusão entre validade e confiabilidade. Analisa-se que os o Coeficiente Alfa de Cronbach aplica-se perfeitamente a nossa pesquisa pelos fatores expostos a seguir.

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

A validação foi realizada perante duas óticas:

- A primeira por se tratar da utilização da escala psicométrica de Likert, uma escala de avaliação já validada pelo vasto na literatura científica, que demonstra tanto a sua eficácia quanto a sua aplicabilidade. A escala psicométrica de Likert, segundo Rodríguez et al (1997), trabalha com um nível de medida ordinal que em como finalidade principal é o



escalonamento assunto, apresentando distintas alternativas, desde a mais favorável até a menos favorável;

- A segunda, uma validação dos dados de cada questionário para que fosse considerado válido para os fins da pesquisa. No total foram respondidos 457 questionários. A primeira validação foi com relação a existência das respostas nos questionários. Somente eram consideradas válidas questões que tivessem resposta nos dois blocos do questionário. Àquelas que não tivessem resposta nas duas questões equivalentes eram consideradas nulas. E questionários em que todas as questões foram consideradas nulas, foi considerado nulo. Em sequência verificamos questionários em que os valores atribuídos a todas as questões do primeiro e segundo bloco foram coincidentes. Questionários com esse perfil, geraram dúvida quanto a lisura de seu preenchimento e também foram considerados nulos. Após este processo de validação restaram para análise da pesquisa 360 questionários válidos.

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

### 5.1 Análise E Discussões Dos Resultados

O passo inicial é estabelecer um parâmetro de confiabilidade dos dados por meio do Coeficiente Alfa de Cronbach. Após, são analisadas as medidas de tendência central, as medidas de dispersão e os *gaps* do método SERVQUAL detalhados por dimensão.

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

**Tabela 2** – Coeficiente Alfa de Cronbach por Fase e Dimensão

Dimensões	Expectativa	Percepção
$\alpha$ Tangibilidade	0,74	0,63
$\alpha$ Empatia	0,84	0,85
$\alpha$ Total por Fase	0,95	0,94

Fonte: dados da pesquisa de campo.

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

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

<b>Tangibilidade ou Empatia</b>	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
<b>Valor de <math>\alpha</math></b>	$\alpha \leq 0,30$	$0,30\alpha \leq 0,60$	$0,60\alpha \leq 0,75$	$0,75\alpha \leq 0,90$	$\alpha \leq 0,90$

Fonte: Freitas & Rodrigues, 2005 (adaptado pelos autores).

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

## 5.2 Análise Das Medidas De Tendência Central

A primeira análise realizada nos dados dos questionários foi o levantamento das medidas estatísticas de tendência central, com o objetivo de identificar o padrão de avaliação médio atribuído aos serviços prestados. As medidas de tendência central buscam sintetizar, em torno de um único número, a tendência do conjunto global dos dados analisados. Essas medidas são: média aritmética, mediana e moda – em consonância com o modelo Servqual.

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

Tabela 4 - Medidas de Tendência Central das Expectativas

<b>Dimensões</b>	<b>Tangibilidade</b>				<b>Empatia</b>					
	<b>Questões</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Média</b>	4,3	4,1	4,4	4,2	4,3	4,6	4,4	4,3	4,3	3,8
<b>Mediana</b>	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0
<b>Moda</b>	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

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

Reforçando essa constatação, a análise da mediana de cada quesito avaliado mostra que mais da metade dos respondentes atribuíram o grau de importância máximo para todos os quesitos avaliados, com exceção do item 9, que obteve o como mediana o valor 4,0. Mesmo assim, o grau de importância atribuído à mediana do item 9 é o segundo grau de importância mais alto. Dessa forma, verifica-se que mesmo não tendo sido atribuído a esse quesito o grau de importância máximo, ele atingiu um alto grau de importância.

Antes de adentrar na análise das médias aritméticas das questões avaliadas, é interessante observar o gráfico das medidas de tendência central das expectativas para melhor visualização do nível de importância atribuído pelos respondentes à qualidade do serviço que esperam receber de um órgão público.

Foi constatado que as médias aritméticas das expectativas seguiram o mesmo nível das medianas e das modas. O padrão das médias aritméticas das expectativas dos usuários ficou num patamar de exigência entre 4,0 e 5,0 pontos. A única exceção a essa regra foi a média aritmética da questão 9 que ficou em 3,8 pontos, demonstrando uma suave tendência de menor exigência com relação a esse item – uma leve dissonância na análise das medidas de tendência central relativa às expectativas dos usuários cabe uma análise mais específica relativa a esse quesito.

Na questão 9, o contribuinte atribui o nível de importância que ele dá à substituição do atendimento pessoal pelo atendimento eletrônico (telefone, e-mail, internet) nos órgãos públicos. Partindo da premissa que os respondentes dos questionários são contribuintes que preferiram utilizar diretamente o serviço de atendimento pessoal na ARE, é compreensível que ele atribua um grau de importância menor à substituição do atendimento pessoal pelo atendimento eletrônico. Isso, porém, não retrata que essa seja a tendência majoritária da totalidade dos contribuintes e sim, daqueles que utilizaram o serviço das AREs nesse período. Mesmo assim, nota-se que o nível de importância atribuído a esse quesito, mesmo sendo inferior aos demais, ainda se encontra num patamar alto. Na tabela a seguir é possível observar as medidas de tendência central sobre as percepções dos usuários dos serviços de atendimento.

Tabela 5 - Medidas de Tendência Central das Percepções

Dimensões	Tangibilidade				Empatia				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Questões</b>									
<b>Média</b>	3,8	3,4	4,5	4,2	4,5	4,7	4,6	4,6	4,0
<b>Mediana</b>	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0
<b>Moda</b>	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A moda relativa às respostas dos usuários sobre os serviços de atendimento demonstra que o nível de satisfação mais recorrente atribuído aos quesitos avaliados foi máximo em todos eles. Mais da metade dos respondentes atribuíram o nível de satisfação máximo nos nove quesitos avaliados e para os demais quesitos a mediana encontrada foi o valor 4,0. Assim, pode-se afirmar que, mesmo para os quesitos que não obtiveram o nível de satisfação máximo, eles ainda podem ser considerados como um alto o nível de satisfação.

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

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

usuários com relação à adequada infraestrutura de acessibilidade para portadores de necessidades especiais nas instalações das AREs.

Diante do fato de que as duas questões estão na mesma dimensão, é oportuno uma análise de ambas conjuntamente. Considera-se que essa informação não se aplica de forma linear a todas as unidades pesquisadas. Porém, a análise estatística dos resultados leva a entender que esse resultado se deve ao fato de que algumas unidades das AREs necessitam de reparos em sua infraestrutura física e algumas não possuem infraestrutura de acessibilidade suficiente.

Dessa forma, por exemplo, pode-se pontuar que, por exemplo, que a avaliação da avaliação a ARE de São Mateus apresentou média de 2,8 pontos no quesito 01 e a ARE de Cachoeiro apresentou média de 2,0 pontos no quesito 02. Deve-se esclarecer que a ARE de São Mateus funciona em prédio próprio do Governo do Estado, muito antigo, e que está sem reforma há algum tempo. Por esse motivo, a avaliação negativa desse quesito na ARE São Mateus influenciou negativamente na média geral do quesito. Porém, temos que destacar que AREs como Cariacica, Linhares, Colatina e Vitória tiveram média superior a 4,0 pontos neste quesito associado à avaliação da estrutura física da repartição.

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

### 5.3 Análise Das Medidas De Dispersão

As medidas de dispersão demonstram o grau de variabilidade dos dados em torno da média. Para Kapelinski, Loreto e Finger (2015), essas medidas têm grande relevância para análise da difusão dos dados em relação à média aritmética, pois demonstram o quanto as medidas individuais do conjunto de dados se afastam do valor médio desse conjunto, ou seja, demonstram a distribuição dos valores em torno da média.

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

Tabela 6 - Medidas de Dispersão Relativas às Expectativas dos Usuários

Dimensões	Tangibilidade				Empatia				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Questões									
Variância ( $x^2$ )	0,98	1,70	1,03	1,23	1,20	1,00	0,85	1,16	1,86
Desvio padrão	0,99	1,30	1,01	1,11	1,10	1,00	0,92	1,08	1,36
Amplitude	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A primeira medida de dispersão a ser analisada é a amplitude de variação. Essa medida, segundo Bastos e Duquia (2007), é a maior das medidas de dispersão, pois trabalha com os valores limítrofes do conjunto de dados, ou seja, seus valores mínimos e máximos. Salientam que, em geral, quanto maior a dispersão dos dados maior a sua amplitude.

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

No que tange o desvio-padrão é uma medida de dispersão cujo valor reflete a variabilidade das observações em relação à média. Observando-se os desvios-padrão relativos às expectativas dos usuários, constata-se que o menor desvio foi 0,90 pontos e o maior foi de 1,36 pontos. Ou seja, uma variação de amplitude dos desvios de 0,46 pontos, o que demonstra uma relativa homogeneidade da dispersão em todos os quesitos relativos às expectativas dos usuários. Constata-se também que os maiores valores de variância e desvio padrão estão vinculados a quesitos que tiveram as menores médias relativas às expectativas dos contribuintes, que foram as questões 02 e 09.

A questão 02 obteve índices de variância e desvio padrão respectivamente de 1,70<sup>2</sup> e de 1,30 e média de 4,1 pontos, segunda menor média. Observe-se também que o valor da amplitude amostral foi de 4,0 pontos para todos os quesitos. Assim, os maiores índices de desvio-padrão relativos à avaliação da percepção dos usuários foram também os quesitos 02 e 09 que obtiveram os valores de variância e desvio-padrão, respectivamente, de 2,21<sup>2</sup> e 1,49 pontos e 1,79<sup>2</sup> e 1,34 pontos.

Comparando este resultado com as médias atribuídas às avaliações das percepções, observa-se que se mantém a tendência de proporcionalidade inversa entre as medidas, pois o quesito 02 obteve a menor média na avaliação das percepções dos usuários e o quesito 09 teve a terceira menor média nesta avaliação. Os menores índices de dispersão (variância e desvio-padrão) relativos às percepções dos usuários sobre os serviços de atendimento das ARE foram nos quesitos 06 e 07 e foram, respectivamente, de 0,78<sup>2</sup> e 0,89 pontos e 0,92<sup>2</sup> e 0,96 pontos. E possuem também uma relação de proporcionalidade inversa com as médias, que para a questão 06 foi de 4,7 pontos, maior média na avaliação das percepções, que para a questão 07 foi de 4,6 pontos, segunda maior média.

Tanto a questão 06 quanto a questão 07 se relacionam à dimensão empatia, dimensão melhor avaliada com relação à percepção dos usuários dos serviços de atendimento da ARE, obtendo 4,5 pontos de média na avaliação dos respondentes. O que tange o item 06 trata da avaliação do nível de satisfação relativo à gentileza e educação por parte do atendente da ARE durante o atendimento. E o quesito 07 trata da avaliação do nível de satisfação relativo à compreensão do atendente em relação às necessidades e sentimentos do usuário durante o atendimento. As duas questões refletem a percepção do usuário com relação à atenção direta e pessoal do atendente a ele prestada no momento do atendimento.

#### **5.4 Análise Dos Gaps Do Método Servqual**

O questionário foi construído seguindo o modelo padrão SERVQUAL com nove questões divididas em cinco dimensões com dois enfoques distintos de avaliação: o primeiro

com relação à expectativa do usuário do serviço e o segundo com relação a sua percepção sobre o serviço prestado. Com relação à expectativa, buscamos medir o grau de importância atribuído pelo respondente a esse quesito. Com relação à percepção, buscou-se medir o nível de satisfação atribuído por ele ao serviço prestado. No quadro 3, são mostrados os itens avaliados em cada dimensão.

**Quadro 3 – Quesitos Avaliados na Pesquisa**

Esfera	Item	Expectativa	PERCEPÇÃO
		Qual nível de importância você dá:	Qual nível de satisfação você atribui:
Tangibilidade	Q1	a instalações físicas bem estruturadas, iluminadas, adequadamente climatizadas, confortáveis e visualmente agradáveis para o funcionamento de um órgão público?	as instalações físicas da ARE. As considera, bem estruturadas, iluminadas, adequadamente climatizadas, confortáveis e visualmente agradáveis para o funcionamento da ARE?
	Q2	a instalações com adequada infraestrutura de acessibilidade para portadores de necessidades especiais em um órgão público?	as instalações da ARE com relação adequada infraestrutura de acessibilidade para portadores de necessidades especiais?
	Q3	à aparência das pessoas que trabalham em um órgão público, considerando postura, asseio, vestuário.	à aparência das pessoas que trabalham na ARE, considerando postura, asseio, vestuário.
	Q4	às instalações tecnológicas de um órgão público com relação a quantidade de estações de trabalho “versus” número de servidores, capacidade de armazenamento e velocidade dos equipamentos, capacidade, velocidade e estabilidade da internet e estrutura de interatividade com o usuário?	às instalações tecnológicas da ARE com relação a quantidade de estações de trabalho “versus” número de servidores, capacidade de armazenamento e velocidade dos equipamentos, capacidade, velocidade e estabilidade da internet e estrutura de interatividade com o usuário que pode ser percebida?
Empatia	Q05	a um atendimento individualizado por parte do atendente em um órgão público?	ao atendimento, de forma individualizada, por parte do atendente da ARE?
	Q06	à gentileza e educação por parte do atendente de um órgão público durante o atendimento?	à gentileza e educação por parte do atendente da ARE durante o atendimento?
	Q07	à compreensão do atendente às necessidades / sentimentos do usuário do serviço?	à compreensão do atendente com relação as suas necessidades / sentimentos durante o atendimento?
	Q08	a um atendimento pessoal por parte do órgão público?	ao atendimento pessoal que você recebeu durante todo o período que esteve na ARE?
	Q09	à substituição do atendimento pessoal pelo atendimento eletrônico (telefone, e-mail, internet) nos órgãos públicos?	ao atendimento pessoal que você recebeu na ARE e se este atendimento poderia ser realizado por meio eletrônico (telefone, e-mail, internet)?

Fonte: os autores, questões da pesquisa de campo.

A base para análise dos resultados de uma pesquisa no modelo de avaliação da percepção da qualidade Servqual é o Gap Model (modelo de lacunas). O Gap Model é uma ferramenta que permite identificar os desvios entre as expectativas dos clientes e os serviços

oferecidos. Também possibilita eliminar os desvios e melhorar a qualidade do serviço (NEVES; VINAGRE, 2018)

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

Tabela 8 – Gaps dos Quesitos Avaliados na Pesquisa

Dimensão	Questão	Expectativa	Percepção	Gap Questões	Gap Dimensões
Tangibilidade	1	4,27	3,78	-0,49	<b>-0,32</b>
	2	4,14	3,35	-0,79	
	3	4,39	4,47	0,08	
	4	4,22	4,15	-0,07	
Empatia	05	4,29	4,52	0,23	<b>0,20</b>
	06	4,57	4,66	0,09	
	07	4,44	4,61	0,17	
	08	4,32	4,62	0,30	
	09	3,77	4,00	0,23	

Fonte: dados da pesquisa de campo.

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

## 5.5 Tangibilidade

A dimensão tangibilidade, que segundo Monteiro et al (2019), “corresponde às características físicas do local, como equipamentos, pessoal e material disponível”, foi a dimensão que obteve o menor gap, dentre as dimensões avaliadas. A avaliação desta dimensão obteve um gap negativo de 0,32 ponto. Mas essa não parece ser uma avaliação tão depreciativa, mas demonstra a necessidade de concentração de esforços nesta área para aumentar o nível de satisfação dos usuários.

Nessa dimensão, foram avaliados quatro quesitos e dentre eles dois foram mais preponderantes para a avaliação negativa da dimensão, quesito 1, diretamente ligada às instalações físicas. E o quesito 2, relacionado à acessibilidade das instalações. Assim, analisando mais especificamente o quesito 01 – instalações físicas bem estruturadas, iluminadas, adequadamente climatizadas, confortáveis e visualmente agradáveis para o funcionamento do órgão – o gap foi de 0,49 ponto negativo. Numa análise individualizada por ARE, contatamos que foi preponderante para essa avaliação a avaliação das instalações físicas da ARE São Mateus. Vejamos na tabela a seguir o detalhamento dos gaps da questão 01 detalhado por ARE.

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

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

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

As análises dos dados mostram que em todas as AREs houve avaliação negativa neste quesito, com destaque para o resultado negativo da ARE São Mateus e com exceção da ARE Colatina. A ARE São Mateus funciona em prédio antigo de propriedade do Governo do Estado e encontra-se sem manutenção adequada a um período relativamente grande, como já foi dito. À época da pesquisa, informações obtidas do chefe da agência davam conta que o prédio tinha diversas goteiras, estava sem pintura externa há vários anos e não possuía nem mesmo placa de identificação de Agência da Receita Estadual. Esses vários aspectos na infraestrutura física do prédio foram, ao que parece, alvo de críticas na avaliação feita pelos usuários, redundando em um gap negativo de 1,5 ponto.

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

A questão 02 – avaliação das instalações da ARE com relação à adequada infraestrutura de acessibilidade para portadores de necessidades especiais – foi a que obteve menor *gap* dentre todas as questões, de 0,79 ponto negativo. A tabela 2 mostra os GAPS desse quesito por agência da receita.

Tabela 10 – Gaps por ARE – Questão 2 – Acessibilidade

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

Fonte: Dados da pesquisa de campo.



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

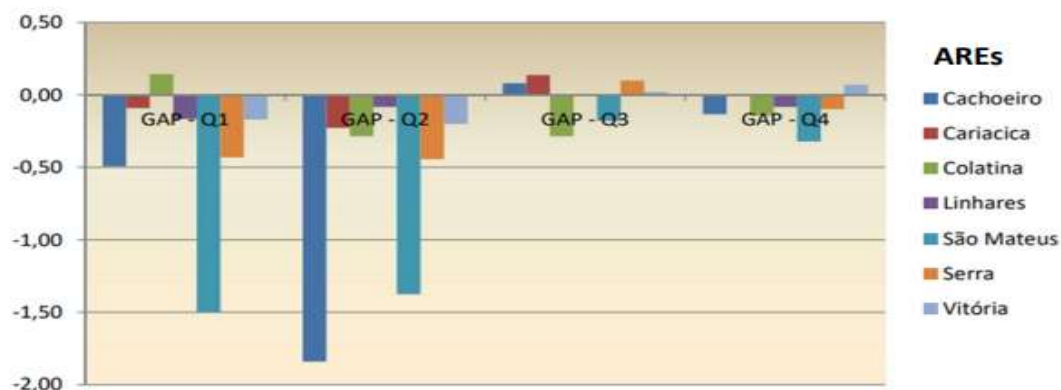
A ARE Cachoeiro foi a que obteve o pior gap nessa questão, de 1,84 ponto negativo. Destaca-se inclusive como a avaliação mais negativa dentre todos os quesitos avaliados, sendo o pior gap encontrado na pesquisa. O motivo desta avaliação tão negativa deve-se ao fato de não haver infraestrutura de acessibilidade na nessa agência. A unidade funciona em prédio próprio do Governo do Estado e possui dez degraus de escada para acesso a Agência. Quando há necessidade de atendimento a algum cadeirante, esse atendimento tem que ser realizado na calçada em frente à repartição. De outro jeito, o cadeirante tem que ser conduzido no colo, pelos servidores, para dentro da ARE. Fato extremamente constrangedor, tanto para o usuário portador de necessidades especiais quanto para os servidores da unidade. A repartição também não possui sanitários e demais estruturas internas adaptadas para portadores de necessidades especiais.

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

Com relação à ARE São Mateus, que obteve o segundo menor gap relativo à questão 02, de 1,38 ponto negativo, entende-se que esse resultado se deu por dois motivos preponderantes. O primeiro diretamente vinculado à questão da própria infraestrutura de acessibilidade (não possuir banheiros e infraestruturas internas adaptadas para portadores de necessidades especiais). O segundo motivo é a própria infraestrutura física da unidade que, devido a seu estado precário, contamina a avaliação de itens correlatos. Nesse percurso, as demais AREs também obtiveram *gaps* negativos, porém menos intensos. Isso deve-se ao fato de que estão localizadas no nível da rua, ou possuem estrutura de acesso para o interior das AREs, porém faltam em algumas banheiros e estruturas internas adaptadas para portadores de necessidades especiais, acessos as calçadas das repartições e outros itens.

A questão 03 – avaliação relativa à aparência das pessoas que trabalham na ARE, considerando postura, asseio, vestuário – foi o único quesito da dimensão tangibilidade que obteve um *gap* positivo. Alcançando um *gap* de 0,8 pontos positivos, demonstra que a aparência das pessoas que trabalham na ARE superam as expectativas dos usuários dos serviços de atendimento das AREs do Estado. Já com relação à questão 04 – avaliação das instalações tecnológicas da ARE com relação a quantidade de estações de trabalho “versus” número de servidores, capacidade de armazenamento e velocidade dos equipamentos, capacidade, velocidade e estabilidade da internet e estrutura de interatividade com o usuário – o gap foi de 0,7 ponto negativo. Para conclusão deste tópico, é demonstrado no Gráfico 2 o comportamento dos *gaps* que formaram esse resultado, apresentando um gráfico com os gaps por ARE das questões relativas à dimensão tangibilidade.

Gráfico 2 – Gaps por ARE da Dimensão Tangibilidade



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Frisa-se que a pesquisa foi realizada em sete unidades distintas de Agências da Receita Estadual, que possuem estruturas físicas distintas, não retratando o resultado a realidade de todas as unidades. Essa insatisfação relativa às unidades que necessitam de melhor infraestrutura superou a satisfação relativa às unidades que obtiveram boa avaliação nesta dimensão.

## 5.6 Empatia

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

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

Tabela 14 – Gaps por ARE – Garantia

Questões		ARE Cachoeiro	ARE Cariacica	ARE Colatina	ARE Linhares	ARE São Mateus	ARE Serra	ARE Vitória
Q 05	Expe	4,52	4,68	4,50	4,92	4,30	3,88	3,94
	Perc	4,67	4,77	4,64	5,00	4,73	4,48	3,84
	Gap	0,15	0,09	0,14	0,08	0,43	0,60	-0,10
Q 06	Expe	4,53	4,95	4,36	4,92	4,82	4,17	4,31
	Perc	4,75	4,86	4,71	5,00	4,91	4,77	4,01
	Gap	0,21	-0,09	0,36	0,08	0,09	0,59	-0,30
Q 07	Expe	4,60	4,91	4,57	4,92	4,61	4,06	4,30
	Perc	4,56	4,91	4,57	4,92	4,86	4,64	4,02
	Gap	-0,04	0,00	0,00	0,00	0,25	0,58	-0,28
Q 08	Expe	4,47	4,68	4,50	4,92	4,32	3,90	4,08
	Perc	4,71	4,86	4,71	5,00	4,73	4,62	3,98
	Gap	0,24	0,18	0,21	0,08	0,41	0,72	-0,10
Q	Expe	4,08	4,23	4,07	3,17	4,02	3,42	3,44

09	Perc	4,16	4,68	4,43	4,33	4,11	3,74	3,51
	Gap	0,08	0,45	0,36	1,17	0,09	0,32	0,07

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Analisando os gaps por AREs, não foi identificado nenhuma disparidade entre os resultados apresentados. A amplitude amostral dos gaps de cada questão não ultrapassa 1,0 ponto, com exceção da questão 9, na qual a amplitude chegou a 1,1 ponto. Porém verificou-se que o gap destoante nessa questão foi o gap de 1,17 ponto positivo, relativo a ARE de Linhares. No entanto, observa-se que isso deve-se ao fato de a avaliação da expectativa dos usuários ter sido abaixo do padrão avaliado nas demais ARE, mas a avaliação da satisfação dos usuários manteve-se no patamar avaliado nas demais AREs.

Merece destaque nessa análise por ARE o fato da ARE Vitória ter apresentado, em quatro quesitos, gaps levemente negativos, sendo o menor deles o *gap* de 0,30 ponto negativo na questão 06. Analisando os comentários dos questionários de avaliação, chega-se à conclusão de que isso ocorreu devido a ARE Vitória ser a maior agência do Estado e receber a maior quantidade de contribuintes. Esse fato, aliado à deficiência de servidores em praticamente todas as unidades das AREs, evidencia na ARE Vitória a necessidade de um atendimento mais célere e mais impessoal para otimização do tempo e criação de condições para atendimento de toda a sua demanda. Nota-se, porém, que apesar de ter apresentado resultados negativos, estes não se distanciam dos resultados das outras AREs, pois o maior gap, excluindo o gap da questão 09 da ARE Linhares pelos motivos já expostos, foi de 0,72 ponto positivo; e o menor de 0,30 ponto negativo, o que gera uma amplitude de 1,02 ponto entre os gaps de todas as questões dessa dimensão. Esses resultados parecem não significar um valor destoante, tendo em vista que os demais estão distribuídos entre esses dois limites.

A questão 05 – avaliação do atendimento ao usuário, de forma individualizada, por parte do atendente da ARE – obteve um gap de 0,23 ponto positivo. A questão 06 – avaliação da gentileza e educação por parte do atendente da ARE com o usuário durante o atendimento – obteve um gap de 0,09 ponto positivo. A questão 07 – avaliação da compreensão do atendente com relação às necessidades / sentimentos do usuário durante o atendimento – obteve um gap de 0,17 ponto positivo. E a questão 08 – avaliação do atendimento pessoal que o usuário recebeu durante todo o período que esteve na ARE – obteve um gap de 0,30 ponto positivo.

Tendo em vista a proximidade dos temas das questões acima, diferenciados entre si apenas por sutilezas, e considerando-se ainda a proximidade do resultado das avaliações, é oportuno fazer a análise desses quesitos em conjunto. Todos obtiveram gaps positivos em suas avaliações, evidenciando a satisfação dos usuários com relação a eles. O destaque se dá para a questão 09, que avalia a pessoalidade do atendimento de forma global, avaliando desde o momento da chegada do usuário à ARE até o momento de sua saída após a prestação do serviço, que obteve o maior gap dentre os quesitos avaliados na dimensão, demonstrando assim a qualidade do serviço de atendimento oferecido pelas AREs do Estado.

Com relação à questão 09 – avaliação relativa à substituição do atendimento pessoal que o usuário recebeu na ARE por um atendimento realizado por meio eletrônico (telefone, *e-mail*, internet) - ela obteve um gap de 0,23 ponto positivo. Essa questão destaca-se das demais devido ao fato de certa dificuldade na sua interpretação e o nível de dispersão das respostas ser um pouco maior do que a maioria das questões.

Inicialmente, esclarecemos que nosso objetivo com a questão foi avaliar o desejo do contribuinte em receber seu atendimento de forma pessoal ou se preferia resolvê-lo por meios

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

- A primeira delas, parece inegável que a tendência da maior parte dos serviços atualmente prestados nas AREs ser prestado num médio prazo pelos meios eletrônicos de atendimento;

- A segunda, que a maioria dos contribuintes que procura a ARE para solução de suas questões o faz por não ter conseguido resolver essas questões por meios eletrônicos. E isso se dá por vários motivos: a inexistência do oferecimento do serviço por meio eletrônico; a ineficácia do serviço oferecido por meio eletrônico, que leva o contribuinte a tentativa de uma solução pessoal, buscando uma forma de atendimento mais direta; ou, a impossibilidade de solução por meios eletrônicos por falta de habilidade do usuário;

- A última, de forma bem direta, a preferência do usuário pelo atendimento pessoal.

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

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa surgiu da necessidade de se estudar a percepção dos usuários sobre os serviços prestados no âmbito da Administração Pública, e mais especificamente no âmbito das Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo. Seu objetivo principal foi avaliar a prestação dos serviços de atendimento das Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo, utilizando como instrumento para realização desta avaliação o método Servqual. Secundariamente. Para alcance deste objetivo, buscou-se medir a expectativa e a percepção dos respondentes com relação ao serviço a ser prestado; comparar expectativas e percepções dos respondentes; compreender a qualidade dos serviços prestados a partir das métricas que compõem o método Servqual; e, propor um plano de ações permanente com vistas à melhoria dos serviços prestados no âmbito da SEFAZ-ES.

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

Metodologicamente, buscou-se conduzir a pesquisa dentro de uma metodologia descritiva com uma abordagem quantitativa, analisando os resultados a partir do uso da estatística descritiva básica, mas sem restrições à quantificação, e buscando os motivos que levaram àquele resultado. Além da pesquisa teórica descrita, foi realizada uma pesquisa de campo, baseada na metodologia Servqual, por meio da aplicação de questionário semiestruturado tipo *survey*, aplicado aos usuários dos serviços de atendimento de sete Agências da Receita Estadual do Espírito Santo. A confiabilidade dos dados obtidos na pesquisa foi avaliada por meio do Coeficiente Alfa de Cronbach e seu resultado indicou alta confiabilidade dos dados da pesquisa.

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

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

De forma geral, o serviço de atendimento ao contribuinte das Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo foi muito bem avaliado. Os contribuintes demonstraram um nível de satisfação superior às suas expectativas iniciais, demonstrando a prestação de um serviço de alto nível. A diversidade dos serviços realizados nas Agências da Receita Estadual e o diferente grau de complexidade desses serviços demonstra a qualidade dos profissionais que nelas atuam diante do resultado positivo desta pesquisa de avaliação. Enfim, a pesquisa parece retratar um resultado fiel aos dados e informações obtidas no campo pesquisado.

Esta pesquisa ganha relevância para que a instituição em seu potencial de externalização da qualidade dos serviços por ela prestados. Por meio da pesquisa, também é possível verificar qual a imagem da instituição perante os usuários de seus serviços. Possibilita também a identificação dos pontos fracos na prestação do serviço, podendo direcionar esforços concentrados na solução dessas falhas. Sintetizando, é possível considerar que um processo de avaliação permanente possibilita à instituição reavaliação

constante das ações, atividades e estratégias institucionais. E a presente pesquisa reforça na SEFAZ a necessidade de criação de um campo cultural onde o usuário dos serviços públicos e a sociedade em geral sejam o foco da instituição.

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

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

A intenção inicial era a realização de uma avaliação de todos os serviços de atendimento da instituição: AREs, Agência Virtual, Fale Conosco, Orientação Tributária e Cooperação Fiscal. Porém, diante da distinção dos serviços oferecidos por cada órgão e da sistemática metodológica do SERVQUAL o instrumento de pesquisa (questionário), essa intenção alcançaria uma dimensão inviável para sua aplicação. Ademais, o lapso temporal para aplicação da pesquisa e análise dos dados não seriam suficientes dentro do período disponível para conclusão do mestrado. Dessa forma, objetivando a execução de uma pesquisa de qualidade, optou-se pela redução de seu escopo inicial e pela decisão de avaliar apenas o serviço de atendimento ao contribuinte de forma presencial nas Agências da Receita Estadual.

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

Hoje, o relacionamento direto com o contribuinte inexistente, em grande parte das Agências da Receita Estadual, só ocorrendo em pouquíssimos casos, onde ainda é imprescindível. De qualquer forma, reside a expectativa que este estudo contribuirá substancialmente para avaliação da Secretaria de Fazenda, principalmente neste momento de muitas dúvidas e incertezas quanto à forma ou às formas mais adequadas de continuar atendendo com qualidade seus contribuintes. É fato que a descrição avaliativa de um período pré-pandemia possibilitará um desenho da visão do usuário do serviço antes da ocorrência da pandemia e isso muito contribuirá na decisão de como apresentar esses serviços num período pós-pandemia.

E mesmo que não houvesse essa quebra paradigmática neste momento de pesquisa, nossa expectativa sempre foi de que esse trabalho realizado poderia apresentar um perfil do serviço de atendimento das AREs que nem sempre chega claramente à administração tributária estadual. As pessoas que normalmente se dispõem a avaliar um serviço, seja ele

qual for, normalmente, são aquelas que tiveram alguma frustração no momento de seu atendimento e isso, às vezes, leva a canais como ouvidorias apenas os aspectos negativos do serviço prestado. Um trabalho de avaliação estruturado escutará não somente este público, mas um público de usuários mais diversificado, de modo a retratar a realidade do serviço ofertado e não somente suas falhas.

O resultado desta pesquisa, submetido a um processo interno de autoavaliação que visa buscar o melhor entendimento desses resultados, poderá contribuir na elaboração de novas estratégias e diretrizes nesse campo de atuação. Desde a escolha por esta forma de pesquisa temos a certeza que o trabalho contribuirá para a institucionalização desse tipo de consulta, de forma periódica aos usuários, a fim de que a gestão fazendária possa aprimorar permanente e constantemente os trabalhos na área de atendimento às pessoas usuárias do serviço público da Secretaria da Fazenda do Estado do Espírito Santo.

## REFERÊNCIAS

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

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

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

BEHDIOĞLU, S.; ACAR, E.; BURHAM, H. A. Evaluating Service Quality by Fuzzy SERVQUAL: a Case Study in a Physiotherapy and Rehabilitation Hospital. **Total Quality Management & Business Excellence**, Londres, v. 30, n. 3-4, p. 301-319, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/eprint/ehJTfxq2CEXqenjuebgn/full>. Acesso em: 28 set 2019.

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

BRASIL. Ato COTEPE/ICMS nº 9, de 18 de abril de 2008. Dispõe sobre as especificações técnicas para a geração de arquivos da Escrituração Fiscal Digital - EFD. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 abr 2008. Disponível em: [https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/atos/2008/AC009\\_08](https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/atos/2008/AC009_08). Acesso em: 16 set 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 15 ago 2019..

BRASIL. Convênio ICMS nº 143, de 15 de dezembro 2006. Institui a Escrituração Fiscal Digital - EFD. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 dez. 2006. Disponível em: [https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/convenios/2006/CV143\\_06](https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/convenios/2006/CV143_06). Acesso em: 16 set 2019.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm). Acesso em: 02 set 2019.

BRASIL. Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital – SPED. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jan. 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6022.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6022.htm). Acesso em: 15 set 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 fev 1967. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 16 ago 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 776, de 07 de outubro de 1938. Dispõe sobre a especialização e aperfeiçoamento de funcionários públicos civis federais no estrangeiro, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Rio de Janeiro, RJ, 10 out 1938. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-776-7-outubro-1938-350291-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 16 ago 2019.

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

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

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

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

CAMPOS, A. C. B.; MIGUEL, M. C.; CARVALHO, S. M. S. Aplicação do modelo servqual na bienal do livro da zona da mata: o olhar dos interagentes abrindo novas páginas para melhoria da qualidade. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da



Informação, [S. l.], v. 23, n. 52, p. 84-94, 2018. DOI: 10.5007/1518-2924.2017v23n52p84  
Acesso em: 18 out. 2022.

CAMPOS, A. C. B; MIGUEL, M. C.; SILVEIRA, R. Z. da. Aplicação do modelo SERVQUAL na Mostra coletiva “Gemologia - da Ciência à Arte”. **Expressa Extensão**, Pelotas, n. 02, v. 22, p. 37-56, jul/dez, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/expressaextensao/article/download/11519/7821>. Acesso em: 01 nov. 2017.

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

CARVALHO, S. M. S.; MIGUEL, M. C.; CAMPOS, A. C. B. Aproveite a sua passagem e viaje pelo mundo da leitura: uma análise das bibliotecas transcol de vila velha por meio da ferramenta servqual. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 16, n. 3, p. 408–426, 2018. DOI: 10.20396/rdbci.v16i3.8651239. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/40165>. Acesso em: 19 out. 2022.

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

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

CRONIN JR., J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/J\\_Cronin\\_Jr/publication/225083621\\_Measuring\\_Service\\_Quality\\_-\\_A\\_Reexamination\\_And\\_Extension/links/54fbd7a70cf20700c5e7dc4c/Measuring-Service-Quality-A-Reexamination-And-Extension.pdf](https://www.researchgate.net/profile/J_Cronin_Jr/publication/225083621_Measuring_Service_Quality_-_A_Reexamination_And_Extension/links/54fbd7a70cf20700c5e7dc4c/Measuring-Service-Quality-A-Reexamination-And-Extension.pdf). Acesso em: 09 ago 2019.

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

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

ESPÍRITO SANTO. Decreto nº 2588-R, de 23 de setembro de 2010. Dispõe sobre alterações na estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ, sem elevação da despesa fixada e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Poder

Executivo, Vitória, ES, 24 set 2010. Disponível em: <https://internet.sefaz.es.gov.br/institucional/arquivos/legislacao/2010-26-decreto2588-r,reestruturaosefaz.pdf>. Acesso em: 05 ago 2019.

ESPÍRITO SANTO. Decreto nº 3055-R, de 12 de julho de 2012. Dispõe sobre a transformação de cargos de provimento em comissão no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ, sem elevação da despesa fixada. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Vitória, ES, 13 jul 2012. Disponível em: <https://internet.sefaz.es.gov.br/institucional/arquivos/legislacao/2012-07-12-decreton3.055-r-transformaunidadesnasubsad.pdf>. Acesso em: 05 ago 2019.

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

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

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

GABRIEL JUNIOR, R.; SILVEIRA, R. Z.; MIGUEL, M. C. Olhares para os serviços prestados pelas agências da receita estadual - ARE, Espírito Santo, Brasil. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 11, n. 1, p. 68-87, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/68612/olhares-para-os-servicos-prestados-pelas-agencias-da-receita-estadual---are--espírito-santo--brasil>. Acesso em: 18 out. 2022.

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

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

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

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

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

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

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

METAXAS, Theodore; MAKARATZI, Elisavet; TERZIDIS, Konstantinos. Improving Service Quality to Local Communities Via a Citizen Satisfaction Measurement in Greece: The 'MUSA'. **The Journal of Developing Areas**, Tennessee, v. 51, n. 3, p. 77 -101, 2017. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/jda/journal/vol.51year2017issue3pp77-101.html>. Acesso em: 05 out 2019.

MIGUEL, M. C.; COSTA, R. P. F. Perspectivas à luz do visitante sobre a qualidade de serviços no museu de arte moderna, Resende - RJ | perspectives in the light of the visitor on the quality of services at the museum of modern art, Resende in Brazil. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 49, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/149749>. Acesso em: 18 out. 2022.

MIGUEL, M. C.; SILVEIRA, R. Z. da. Qualidade, organização museológica e extensão universitária: avaliação pluralizada pelo o aporte teórico-metodológico SERVQUAL. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 11–21, 2018. DOI: 10.36311/1981-1640.2018.v12n4.03.p11. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/7980>. Acesso em: 18 out. 2022.

MIGUEL, M. C.; SILVEIRA, R. Z. Percepções e Expectativas dos Associados da Biblioteca Transcol em Encontro aos seus Dez Anos de Atuação. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 8, n. 2, p. 2021-2041, 2017. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/7386>. Acesso em: 18 out. 2022.

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

MIGUEL, M. C.; SOUSA, M. M. de; FREIRE, V. F. Avaliação da qualidade nos espaços de popularização da ciência e tecnologia com ênfase na astronomia e nos ambientes imersivos de tecnologias da informação e comunicação. **Revista Eletrônica de Iniciação Científica Tecnológica e Artística**, São Paulo, n. 04, v. 6, 2017. Disponível em: [www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/wp-content/uploads/2017/04/tec\\_aplicada.pdf](http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/wp-content/uploads/2017/04/tec_aplicada.pdf) . Acesso em: 19 maio. 2019.

MONTEIRO, N. J. et al. Avaliação do Serviço de Coleta para Exame Colpocitológico pela Escala SERVQUAL. **Revista Brasileira de Enfermagem – REBEN**. vol.72, n.1, pp.118-124, 2019. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0034-71672019000100118&lng=pt&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-71672019000100118&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 22 jun 2020.

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

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 2ª ed., 2002.

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

PARANHOS, Ranulfo et al. Uma Introdução aos Métodos Mistos. **Sociologias**, Porto Alegre, v.18, n.42, pp.384-411, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/15174522-018004221>. Acesso em: 04 out 2019.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 49, p. 41 - 50, 1985. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Valarie\\_Zeithaml/publication/305764085\\_A\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Service\\_Quality\\_and\\_Its\\_Implications\\_for\\_Future\\_Research/links/5823644a08ae61258e3cab21/A-Conceptual-Model-of-Service-Quality-and-Its-Implications-for-Future-Research.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/305764085_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_Its_Implications_for_Future_Research/links/5823644a08ae61258e3cab21/A-Conceptual-Model-of-Service-Quality-and-Its-Implications-for-Future-Research.pdf). Acesso em: 05 ago 2019.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. SERVQUAL: Uma Escala de Itens Múltiplos para Medir a Percepção do Consumidor sobre a Qualidade do Serviço. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 21-40, 1988. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Valarie\\_Zeithaml/publication/225083802\\_SERVQUAL\\_A\\_multiple-Item\\_Scale\\_for\\_measuring\\_consumer\\_perceptions\\_of\\_service\\_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf). Acesso em: 05 ago 2019.

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

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

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

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

ROCHA, Antonio Marcos. **Qualidade dos Serviços de Tecnologia da Informação: Um Estudo no Núcleo de Tecnologia da Informação da UFES**. RiUFES, 2016. Disponível em: [http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8732/1/tese\\_9198\\_Dissertação%20Final%20-%20Antonio%20Marcos%20Rocha20170123-141057.pdf](http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8732/1/tese_9198_Dissertação%20Final%20-%20Antonio%20Marcos%20Rocha20170123-141057.pdf). Acesso: 03 ago 2019

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

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

SILVEIRA, R. Z.; MIGUEL, M. C. Avaliar e (re) pensar espaços de socioambientalismo museológico: olhares sobre o Museu de história natural do sul do estado do Espírito Santo. **Expressa Extensão**, v. 23, n. 1, p. 104-121, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/expressaextensao/article/download/12537/8139>. Acesso em: 21 maio. 2022.

TAKAHASHI, Tadao (org.). **Sociedade da Informação no Brasil: Livro Verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em:

WEERAKKODY. Vishanth et al. A Review of the Factors Affecting User Satisfaction in Electronic Government Services. **International Journal of Electronic Government Research**, v. 10, n. 4, p. 21-56, Out.-Dez. 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/281721883\\_A\\_review\\_of\\_the\\_factors\\_affecting\\_user\\_satisfaction\\_in\\_electronic\\_government\\_services](https://www.researchgate.net/publication/281721883_A_review_of_the_factors_affecting_user_satisfaction_in_electronic_government_services). Acesso em: 05 ago 2019.