

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Paola Cristine Cogo Pochmann

**METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: O
ATENDIMENTO AO PÚBLICO EM ÓRGÃOS DE RECEITA**

Santa Maria, RS
2019

Paola Cristine Cogo Pochmann

**METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: O ATENDIMENTO
AO PÚBLICO EM ÓRGÃOS DE RECEITA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, área de concentração em Pessoas e Sociedade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Prof^a Dr^a Márcia Zampieri Grohmann

Santa Maria, RS, Brasil
2019

Pochmann, Paola Cristine Cogo
METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: O
ATENDIMENTO AO PÚBLICO EM ÓRGÃOS DE RECEITA / Paola Cristine
Cogo Pochmann. - 2019.
155 f.; 30cm

Orientadora: Márcia Zampieri Grohmann
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações
Públicas, RS, 2019

1. Serviço 2. Qualidade 3. Arrecadação 4. Atendimento I.
Grohmann, Márcia Zampieri, II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Paola Cristine Cogo Pochmann

**METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: O ATENDIMENTO
AO PÚBLICO EM ÓRGÃOS DE RECEITA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, área de concentração em Pessoas e Sociedade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em ____ de _____ de 2019:

Márcia Zampieri Grohmann, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Sirlei Glasenapp, Dra. (UFSM)

Mygre Lopes da Silva, Dra. (UNIPAMPA)

Santa Maria, RS
2019

RESUMO

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: O ATENDIMENTO AO PÚBLICO EM ÓRGÃOS DE RECEITA

AUTORA: Paola Cristine Cogo Pochmann
ORIENTADORA: Márcia Zampieri Grohmann

Os impostos são presença certa na sociedade organizada. Da mesma forma como é certo que haverá impostos, haverá um órgão público responsável por arrecadá-los, e este órgão deve saber se relacionar com as pessoas e a sociedade. Muita dessa relação ocorre através do atendimento ao público prestado presencialmente, logo este atendimento deve ser de alta qualidade. Um atendimento de alta qualidade ajuda a promover o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias, evita o contencioso judicial e favorece a imagem da instituição. Para garantir esta qualidade desejada, se fazem necessárias avaliações do serviço, realizadas de forma periódica, e processos de melhoria contínua. Apesar de existirem escalas validadas para a avaliação de serviços públicos, como a SERVQUAL e a SERVPERF, persistia a lacuna teórica de uma escala específica envolvendo órgãos de arrecadação. O objetivo geral deste trabalho foi, portanto, adaptar a metodologia de avaliação de serviços para o serviço de atendimento ao público prestado presencialmente pelos órgãos arrecadadores. Para isso foi realizada pesquisa de abordagem quantitativa, aplicando formulários em papel com o modelo SERVPERF em contribuintes que visitaram o Centro de Atendimento ao Contribuinte da Delegacia da Receita Federal do Brasil em Santa Maria, Rio Grande do Sul, durante o período de 26 de junho a 22 de setembro de 2017, obtendo 404 questionários válidos. Também foi realizada pesquisa qualitativa, analisando os escritos deixados pelos respondentes nos formulários da pesquisa quantitativa, e entrevistando quatro servidores que trabalhavam no atendimento ao público naquele período, sendo as entrevistas realizadas entre os dias 13 de setembro e 18 de setembro de 2017. Foi realizada análise descritiva de frequências e médias, análise fatorial exploratória e medida a confiabilidade da pesquisa através do coeficiente Alpha de Cronbach, chegando-se à conclusão de que o modelo se estruturaria de uma forma melhor utilizando apenas três dimensões invés de cinco, a saber: Organização, Atendentes e Ambiente. Após análise, foram excluídas seis afirmações do modelo SERVPERF e incluídas outras seis, ficando o modelo final com 22 questões. A dimensão Organização possui sete questões, a dimensão Atendentes possui nove questões e a dimensão Ambiente possui seis questões. A nota final do atendimento em escala *Likert* de cinco pontos foi 4,5521, com desvio-padrão de 0,48824. Também foram realizados teste t e teste ANOVA, que demonstraram que características do perfil dos respondentes como representar a uma pessoa física ou jurídica, representar a si mesmo ou a terceiro, renda, idade, nível de instrução, entre outras características, têm influência significativa (95% de confiança) na forma como os respondentes avaliam o atendimento ao público de forma geral ou ao menos para uma das dimensões do novo modelo.

Palavras-Chave: Serviço. Qualidade. Arrecadação..

ABSTRACT

METHODOLOGY OF EVALUATION OF PUBLIC SERVICES: CUSTOMER SERVICE IN TAX COLLECTING AGENCIES

AUTHOR: Paola Cristine Cogo Pochmann

ADVISOR: Márcia Zampieri Grohmann

Taxes are a certain presence in organized society. Just as it is certain that there will be taxes, there will be a public agency responsible for collecting them, and this body must know how to relate to people and society. Much of this relationship occurs through customer service delivered in person, so this service should be of high quality. Quality care helps promote the spontaneous fulfillment of tax obligations, avoids legal litigation, and enhances the institution's image. To ensure this desired quality, periodic service evaluations and continuous improvement processes are required. Although there were validated scales for the evaluation of public services, such as SERVQUAL and SERVPERF, the theoretical gap of a specific scale involving collection agencies persisted. The general objective of this work was, therefore, to adapt the service evaluation methodology to the public attendance service provided by the collecting agencies. For this purpose, a quantitative approach research was carried out, applying paper forms with the SERVPERF model to taxpayers who visited the Taxpayer Service Center of the Federal Revenue Service of Brazil in Santa Maria, Rio Grande do Sul, during the period from June 26 to September 22, 2017, obtaining 404 valid questionnaires. A qualitative research was also conducted, analyzing the writing left by the respondents in the quantitative survey forms, and interviewing four public service employees that worked in the customer's service in that period. The interviews were conducted between September 13th and September 18th, 2017. Were carried out a descriptive analysis of frequencies and averages, exploratory factorial analysis and the measurement of the reliability of the research using the Cronbach's Alpha coefficient, concluding that the model was better structured using only three dimensions instead of five, namely: Organization, Assistants and Environment. After analysis, six affirmations of the PERVPERF model were excluded and six were included, leaving the final model with 22 questions. There are only three dimensions, the Organization dimension has seven questions, the Attendants dimension has nine questions and the dimension Environment has six questions. The final score on the five-point Likert scale service was 4.5521, with a standard deviation of 0.48824. T tests and ANOVA tests were also performed, which demonstrated that characteristics of the respondents' profile, such as representing an individual or a legal entity, representing themselves or others, income, age, education level, among other characteristics, have a significant influence (95% confidence) in how they rate customer service generally or at least to one of the dimensions of the new model.

Keywords: Service. Quality. Revenue.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Questões Transcritas	29
Quadro 02 - Atendimentos realizados nacionalmente em agosto de 2017	44
Quadro 03 - Principais serviços prestados no atendimento presencial.....	44
Quadro 04 - Tempo Médio de Espera para Atendimento Nacional	48
Quadro 05 – Quantitativo de Elogios – Atendimento CAC	48
Quadro 06 – Quantitativo de Reclamações – Atendimento CAC	48
Quadro 07 – Quantitativo de Reclamações - Agendamento CAC.....	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Gaps da Qualidade	28
Figura 02 – Eixos de abordagem da temática de serviços de órgãos arrecadadores	36
Figura 03 - atendimentos no Rio Grande do Sul entre janeiro de 2014 e dezembro de 2016.	45
Figura 04 - Tempo médio de atendimento no Rio Grande do Sul.....	46
Figura 05 - Tempo Médio de Espera Rio Grande do Sul	47
Figura 06 - Desenho da Pesquisa.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Metodologia de análise dos formulários	59
Tabela 2 - Perfil Representação	62
Tabela 3 - Perfil de Idade	62
Tabela 4 - Perfil de Renda e Instrução	63
Tabela 5 - Tentou resolver o problema de outra forma?	63
Tabela 6 - Uso de outros canais de atendimento	64
Tabela 7 - Distância conveniente.....	64
Tabela 8 - Respostas SERVPERF: Frequências.....	65
Tabela 9 - Respostas SERVPERF: Médias e Desvio-padrão	67
Tabela 10 - Componentes da matriz rotacionada	71
Tabela 11 - Novas Dimensões.....	71
Tabela 12 - Alpha de Cronbach Dimensão Segurança	74
Tabela 13 - Alpha de Cronbach Dimensão Empatia	74
Tabela 14 - Alpha de Cronbach Dimensão Aspectos Tangíveis	74
Tabela 15 - Médias das Dimensões	77
Tabela 16 - Influência da Representação na Avaliação - A si mesmo versus a outro.....	78
Tabela 17 - Influência da Representação na Avaliação – Pessoa Física versus Pessoa Jurídica	79
Tabela 18 - Influência da Idade na Avaliação	79
Tabela 19 - Influência da Renda.....	80
Tabela 20 - Percepção de acordo com instrução	81
Tabela 21 - Influência da instrução usando teste ANOVA	81
Tabela 22 - Influência de acordo com a tentativa de resolver o problema	83
Tabela 23 - Percepção referente a buscar outras formas de contato.....	83
Tabela 24 - Influência referente a buscar outras formas de contato	84
Tabela 25 - Comentários dos formulários	92
Tabela 26 - SERVPERF sem as questões retiradas	96
Tabela 27 - SERVPERF adaptada para órgãos arrecadadores	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAC	Centro de Atendimento ao Contribuinte
CIAT	Centro Interamericano de Administrações Tributárias
CPF	Cadastro de Pessoa Física
DIVIC	Divisão de Interação com o Cidadão
DRF-STM	Delegacia da Receita Federal do Brasil em Santa Maria
FMI	Fundo Monetário Internacional
IOTA	Organização Intra-europeia das Administrações Tributárias
IRS	<i>Internal Revenue System</i> (Receita Federal dos Estados Unidos da América)
OECD	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
NAF	Núcleo de Apoio Fiscal
NGP	Nova Gestão Pública
NSP	Novo Serviço Público
SARS	<i>South African Revenue Service</i> (Receita Federal da África do Sul)
SII	<i>Servicio de Impuestos Internos</i> (Receita Federal do Chile)
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TAC	<i>Taxpayer Assistance Center</i>
TIGTA	<i>Treasury Inspector General for Tax administration</i>
TMA	Tempo Médio de Atendimento
TME	Tempo Médio de Espera

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMÁTICA	13
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 A CRISE DO MODELO BUROCRÁTICO	20
2.2 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE	22
2.2.1 Avaliação da qualidade em serviços	23
2.2.2 Escalas de avaliação de serviços – SERVQUAL/SERVPERF	27
2.2.2.1 <i>SERVQUAL</i>	27
2.2.2.2 <i>SERVPERF</i>	29
3 AVALIAÇÃO EM ÓRGÃOS ARRECADADORES	32
3.1 AVALIAÇÃO NOS ESTADOS UNIDOS	37
3.2 AVALIAÇÃO NA ÁFRICA DO SUL	39
3.3 AVALIAÇÃO EM PORTUGAL	40
3.4 AVALIAÇÃO NO CHILE	41
3.5 AVALIAÇÃO NO BRASIL	42
3.5.1 Relatórios de Atendimento	43
3.5.2 Tentativas de Avaliação do Atendimento	50
4 DESCRIÇÃO METODOLÓGICA	53
4.1 ABORDAGEM QUANTITATIVA	54
4.1.1 População/Amostra	55
4.1.2 Instrumento de Coleta	56
4.1.3 Procedimentos de Coleta	57
4.1.4 Técnica da Análise dos Resultados	57
4.2 ABORDAGEM QUALITATIVA	58
4.2.1 Entrevistas com atendentes	59
4.2.2 Análise dos escritos dos questionários	59
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	61

	11
5.1 DADOS QUANTITATIVOS.....	61
5.1.1 Perfil dos Respondentes	62
5.1.2 Avaliação do Atendimento	65
5.1.3 Avaliação da Escala	69
<i>5.1.3.1 Validação através de Análise Fatorial Exploratória</i>	70
<i>5.1.3.2 Confiabilidade através do Coeficiente de Alpha de Cronbach</i>	73
5.1.4 Novas Dimensões	75
<i>5.1.4.1 Dimensão Organização</i>	75
<i>5.1.4.2 Dimensão Atendentes</i>	76
<i>5.1.4.3 Dimensão Ambiente</i>	76
5.1.5 Percepção De Acordo Com As Características Do Perfil	77
<i>5.1.5.1 Percepção de acordo com a Representação</i>	77
<i>5.1.5.2 Percepção de acordo com a Idade</i>	79
<i>5.1.5.3 Percepção de acordo com a Renda</i>	80
<i>5.1.5.4 Percepção de acordo com o Nível de Instrução</i>	80
<i>5.1.5.5 Percepção de acordo com a tentativa de resolver o problema</i>	82
<i>5.1.5.6 Percepção de acordo com outras formas de contato</i>	83
<i>5.1.5.7 Percepção de acordo com a distância</i>	84
5.2 DADOS QUALITATIVOS.....	85
5.2.1 Entrevistas	85
<i>5.2.1.1 Tempo de atuação no atendimento e evolução do atendimento ao longo do tempo</i>	86
<i>5.2.1.2 O futuro do atendimento</i>	87
<i>5.2.1.3 Análise geral do modelo SERVPERF e principais questões do modelo SERVPERF</i>	87
<i>5.2.1.4 Questões desnecessárias no modelo SERVPERF</i>	88
<i>5.2.1.5 Questões que poderiam ser incluídas no modelo SERVPERF</i>	89
<i>5.2.1.6 Avaliação do questionário aplicado nos EUA</i>	89
<i>5.2.1.7 Avaliação do questionário aplicado na África do Sul</i>	91
5.2.2 Manifestações nos formulários	92
5.3 SUGESTÃO DE NOVA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO.....	94
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE A – ARTIGOS SELECIONADOS PUBLICADOS ENTRE 2000 E 2012	110
APÊNDICE B –ARTIGOS SELECIONADOS PUBLICADOS ENTRE 2013 E 2017	111
APÊNDICE C – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO	113

APÊNDICE D – PROTOCOLO DE ENTREVISTA.....	115
APÊNDICE E – ENTREVISTA 01	116
APÊNDICE F – ENTREVISTA 02.....	122
APÊNDICE G – ENTREVISTA 03.....	124
APÊNDICE H – ENTREVISTA 04.....	128
APÊNDICE I – PRODUTO	138
ANEXO A – NOTÍCIA DE JORNAL.....	140
ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO PELO TIGTA	142
ANEXO C – QUESTIONÁRIO APLICADO PELO TIGTA TRADUÇÃO LIVRE	144
ANEXO D – PROPOSTA DE CONTEÚDO DO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO SEGUNDO STIGLING (2014)	150
ANEXO E – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES DO CANAL INTERNET AT 2017	154

1 INTRODUÇÃO

Segundo o site do Centro da Constituição Nacional (*The National Constitution Center*), instituto estabelecido pelo Congresso Americano, Benjamin Franklin teria escrito em uma carta ao cientista francês Jean-Baptiste Leroy em 1789: “*In this world nothing can be said to be certain, except death and taxes*”. Neste mundo nada pode ser dito como certo, exceto a morte e os impostos. Ela ilustra de maneira satírica como os impostos são presença certa na sociedade organizada, como já sabia Franklin.

Independentemente do Estado, ele precisará de verbas para que possa oferecer à sociedade os serviços de que ela necessita. Os serviços considerados necessários podem variar conforme a corrente política e econômica dominante. No Estado Mínimo de Robert Nozick (2011), por exemplo, os serviços oferecidos limitam-se às funções da manutenção ao direito de propriedade, e de proteção contra o uso da força, fraude e roubo, e por isso o Estado deve possuir polícias, exércitos e tribunais. Já para os defensores do chamado Estado de Bem-Estar Social, é dever do Estado a promoção de políticas sociais e de serviços como saúde e educação. Entre as fontes de verbas de um governo estão a simples emissão monetária, através do Banco Central, pegar dinheiro emprestado e pagar juros sobre eles, os chamados títulos públicos, e a imposição de uma prestação pecuniária compulsória, que não constitua sanção de ato ilícito, sobre um contribuinte a partir da ocorrência de um fato gerador. Em outras palavras, um tributo.

Da mesma forma como é certo que haverá impostos, haverá um órgão público responsável por arrecadá-los e este órgão deve saber se relacionar com as pessoas e a sociedade. É na esteira deste pensamento que este trabalho será desenvolvido.

1.1 PROBLEMÁTICA

Quais são os resultados, em longo prazo, que se espera de órgãos arrecadadores, ligados a governos federais, estaduais ou municipais? Quaisquer governos esperam que seus órgãos arrecadadores arrecadem todo o valor legalmente devido, utilizando o mínimo possível de recursos para isso. Logo, a principal forma de avaliação que estes órgãos sofrem é, dado o uso de recursos, se foi cumprida a meta de arrecadação estipulada em determinado período.

Em um mundo ideal, todas as pessoas declarariam e pagariam seus impostos em dia, ficando para o órgão arrecadador as funções de tirar dúvidas, orientar as pessoas na forma

correta de cumprir com suas obrigações tributárias e verificar se os valores declarados e pagos são os corretos de acordo com a legislação. Mas, infelizmente, as relações não são sempre as ideais. Existem sonegadores que forçam os órgãos arrecadadores a criarem setores de fiscalização, e a figura da elevação da percepção de risco, ou seja, fazer com que o cidadão declare e pague seus tributos pelo medo do que pode vir a acontecer se ele assim não o fizer, como multas, confisco de bens ou até mesmo prisão.

Assim, os serviços de atendimento ao público de órgãos arrecadadores apresentam características que lhe são peculiares, devendo ser informativo, educativo e ao mesmo tempo reforçar a posição de fiscalização do órgão ao qual pertence. Apesar de estar realizando um atendimento para um determinado cidadão, o interesse do atendente ainda deve ser para com a sociedade, pautando-se pelos princípios da Administração Pública, em especial pela legalidade e impessoalidade.

Mesmo se arrecadação for aquém do esperado a natureza típica de Estado dos órgãos arrecadadores impedem sua privatização. Segundo Leonel Massad (2000), o Estado deve preservar o sigilo fiscal e ser o único controlador das escrituras contábil e fiscal das pessoas físicas e jurídicas que fiscaliza. Além disso, privatizar o Fisco seria como privatizar a representação externa da Nação (diplomacia) ou terceirizar as Forças Armadas. Logo a solução possível é modernizar e aperfeiçoar os órgãos de arrecadação.

Nessa busca por modernização e aperfeiçoamento, os Fiscos tem encontrado no Centro Interamericano de Administrações Tributárias (CIAT) um importante aliado. O CIAT é um organismo internacional que reúne 39 países-membros, entre eles países como Brasil, Estados Unidos, Canadá, México, Argentina, Uruguai, França, Itália e Holanda, e busca promover o desenvolvimento das administrações tributárias através de atividades de cooperação técnica, patrocínio a estudos e difusão de boas práticas através de assembleias, conferências e seminários.

Na sua 42ª Assembleia Geral em 2008, a CIAT divulgou resolução em que recomenda o desenvolvimento de ações para promover o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias, dentre elas a execução de mecanismos que motivem e facilitem o cumprimento dessas obrigações, como a diminuição de custos, supressão de trâmites desnecessários e/ou complexos e uso da informação e da tecnologia. Posteriormente, o CIAT recomendou às Administrações Tributárias não apenas melhorar a atuação para detectar e corrigir a fraude fiscal, mas que considerem os cidadãos como aliados, fomentando as ações de assistência ao cidadão no seu relacionamento com o Fisco e estabelecendo mecanismos mais eficazes de diálogo com os contribuintes.

Parte-se do pressuposto que é impossível ao Estado assegurar o cumprimento das obrigações tributárias apenas por meio da imposição de sanções; existe a necessidade de garantir um grau de aceitação da sociedade que possa estimular o cumprimento das obrigações de forma voluntária, transformando obediência em adesão. Logo, o serviço de atendimento ao contribuinte deve ser o melhor possível para que não existam entraves ao cumprimento das obrigações tributárias, e para que a comunidade tenha uma imagem ótima da instituição. A melhor forma de garantir a qualidade de um serviço é avaliando com regularidade e trabalhando para melhorar as partes que podem ser melhoradas.

Para efeitos de segmentação deste trabalho, será considerado que o atendimento de um usuário pode ocorrer de quatro formas, (a) presencialmente através do contato com um ser humano, (b) presencialmente através do contato com uma máquina à disposição, (c) à distância através do auxílio de uma máquina, mas entrando em contato com um ser humano e, por fim, (d) à distância sem o contato com um ser humano.

Quando o cliente vai até um órgão de Receita ser atendido por um humano, trata-se de um atendimento realizado presencialmente, através do contato com um ser humano. Quando o cliente vai até o posto de atendimento do órgão de Receita, mas utiliza um aparato eletrônico, como um módulo de autoatendimento, o atendimento se dá presencialmente, uma vez que o cliente teve que se deslocar para ir até o posto de atendimento, mas ocorre através do contato com uma máquina. Quando o cliente utiliza canais como o telefone celular para fazer ligações (*call center*) ou a internet para entrar em contato com uma pessoa, seja através de um serviço de mensagens eletrônicas (e-mail) ou mensagens instantâneas (chat), trata-se de atendimento à distância através do auxílio de uma máquina, mas entrando em contato com um ser humano. Por fim, existe o tipo de atendimento em que o cliente entra em contato com um programa de computador de maneira remota e consegue resolver seu problema através de comandos lógicos, esse é o atendimento à distância sem o contato com um ser humano.

Quais são os aspectos específicos do atendimento ao público que devem ser levados em consideração ao desenvolver uma escala para avaliar o serviço prestado por órgãos arrecadadores? Sabe-se que esses aspectos são diferentes dependendo do meio através do qual eles são acessados, o foco desse trabalho é adaptar a metodologia de avaliação de serviços existente para o atendimento realizado presencialmente, através do contato com um ser humano, para avaliar o atendimento ao público de órgãos arrecadadores. A escolha do atendimento presencial se justifica pela possibilidade de ser mais facilmente utilizados pelos Estados e Prefeituras que ainda não dispõe de tecnologias da informação e comunicação.

O estudo terá como objeto o atendimento presencial realizado na Delegacia da Receita Federal do Brasil em Santa Maria (DRF-SM).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é adaptar uma metodologia de avaliação de serviços para o atendimento ao público prestado presencialmente pelos órgãos arrecadadores, tendo como objeto de estudo o Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC) da Delegacia da Receita Federal do Brasil em Santa Maria (DRF-SM).

1.2.2 Objetivos específicos

- Revisar a bibliografia relativa a avaliação de serviços;
- Verificar como são realizadas as avaliações do serviço de atendimento ao público de órgãos arrecadadores internacionais;
- Verificar quais são os aspectos abordados nas avaliações de atendimento ao público de órgãos arrecadadores internacionais;
- Aplicar uma metodologia de avaliação já existente e verificar quais aspectos dela devem ser mantidos ou não no serviço de atendimento ao público prestado por órgãos arrecadadores;
- Conhecer a opinião dos prestadores de serviço sobre os aspectos específicos do atendimento em órgãos arrecadadores.

1.3 JUSTIFICATIVA

No Brasil, o presente trabalho justifica-se pelo princípio constitucional da Eficiência. Moraes (1999) ensina que o princípio da eficiência impõe à administração direta e seus agentes à persecução do bem comum, sempre em busca da qualidade e primando para a melhor utilização possível dos recursos públicos.

Dentro do âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), foi elencado para os anos de 2012 a 2015 o objetivo de “Fortalecer a imagem da instituição perante a sociedade” através do processo de “Aprimorar e ampliar os serviços prestados à sociedade”. No mapa estratégico para os anos de 2016 a 2019, esse resultado está contido no objetivo macro de “Garantir a arrecadação necessária ao Estado com eficiência e aprimoramento do sistema tributário”. Está claro, portanto, que existe o interesse da RFB em aprimorar os serviços prestados à sociedade, entre eles o serviço de atendimento ao público presencial.

Pela especificidade da natureza desses órgãos, o contribuinte atendido na Receita Federal ou em outro órgão arrecadador, se não tiver um primeiro atendimento a contento, ou terá que ser atendido novamente, ou buscará que seu pleito seja atendido através da via judicial, instaurando um contencioso judicial, trazendo desgaste e ônus ao órgão. Logo, deve ser trabalhado o conceito de excelência no atendimento, a ideia de acertar logo na primeira vez. A falta de informação, por exemplo, pode levar o contribuinte a declarar de maneira errada e cair na chamada malha fina, podendo até mesmo a vir a sofrer uma penalização.

O atendimento também se torna responsável pela educação fiscal daquela região onde está instalado, uma vez que o contribuinte para o qual forem prestadas as informações de forma clara e precisa, torna-se um divulgador daquelas informações para sua casa, família e comunidade. No Anexo A pode ser conferida uma notícia de jornal de fevereiro de 2017, que demonstra como problemas no atendimento ao público podem ferir a imagem da instituição.

Do ponto de vista teórico, já existem escalas validadas para serem utilizadas de maneira geral na avaliação de serviços, criadas por pesquisadores da área de marketing, como a escala criada por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1988, chamada SERQUAL e a criada por Cronin e Taylor em 1992, chamada SERVPERF. Chowdhary (2007) critica que esses modelos são muito genéricos e que cada serviço pode apresentar atributos de qualidade diferentes, de acordo com sua especificidade. Como exemplo podem ser citadas as escalas “Q” desenvolvidas por Koelemeijer em 1991, as escalas “IPE” e “IP”, a escala DINESERV, criada por Stevens, Knutson e Patton em 1995, usada para avaliar serviços relacionados a restaurantes, e várias diferentes adaptações criadas em especial para os serviços de saúde, transporte, educação e aqueles que envolvem o comércio eletrônico.

Avaliações envolvendo serviços de Receita vêm surgindo em especial para medir a qualidade das páginas na internet, como as publicadas por Rampelotto (2013) no Brasil, Connolly et al. (2010) na Irlanda e Barnes e Vidgen (2007) no Reino Unido, mas utilizam indicadores distintos do atendimento presencial, como maturidade, disponibilidade, facilidade

de uso e transparência. Logo, existe uma lacuna teórica envolvendo a tentativa de adaptação da escala SERVPERF para o atendimento presencial dos órgãos de arrecadação.

O CIAT divulgou recente pesquisa que afirma que 82,4% dos 125 países pesquisados promovem pesquisas de satisfação realizadas pelos órgãos de arrecadação envolvendo pessoas físicas, e 78,8% promovem pesquisas de satisfação envolvendo pessoas jurídicas, logo a metodologia pesquisada neste trabalho poderia vir a ser utilizada por todos esses países.

Espera-se também que o trabalho realizado sirva de inspiração e modelo para outros Centros de Atendimento e Agências da Secretaria da Receita Federal do Brasil e também para outros órgãos públicos arrecadadores, como as Secretarias da Fazenda de Estados e Municípios, que atendem presencialmente e desejam utilizar um instrumento confiável de avaliação da qualidade do atendimento prestado.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No próximo capítulo será apresentado o arcabouço teórico sobre o tema. Primeiramente será apresentado o contexto geral da crise da burocracia, com o surgimento da Nova Gestão Pública e, posteriormente, da Nova Governança Pública, que fez com que a sociedade exija cada vez mais qualidade nos serviços prestados pelo Estado ao mesmo tempo em que demanda economia de recursos. No mesmo capítulo são apresentados conceitos relativos ao tema de avaliação da qualidade, em especial a avaliação da qualidade de serviços e as escalas de serviço SERVQUAL E SERVPERF.

No capítulo 03 são apresentados os estudos envolvendo a qualidade de serviço de órgãos arrecadadores e as avaliações dos serviços de arrecadação realizados pelos Estados Unidos da América, pela África do Sul, por Portugal, Chile e pelo Brasil. No caso específico do Brasil serão apresentados dados dos relatórios de atendimento publicados pela Receita Federal do Brasil e as tentativas desenvolvidas para avaliação do atendimento.

No capítulo 04, chamado Descrição Metodológica, apresentam-se os métodos utilizados no decorrer do trabalho para o levantamento de dados relevantes que respondam a problemática da pesquisa. No capítulo estão descritos o método de pesquisa, a população, a amostra, o formulário utilizado para a abordagem quantitativa, o roteiro de entrevistas da abordagem qualitativa, como ocorreu a coleta de dados e como foi realizada a análise desses dados.

No capítulo 05 são apresentados e discutidos os resultados obtidos, tanto da abordagem quantitativa quanto da abordagem qualitativa, assim como realizadas as análises matemáticas estatísticas necessárias. Neste capítulo existe o item 5.3, chamado de Sugestão de Nova Metodologia de Avaliação, no qual será apresentada a proposta de metodologia de avaliação, com base em todos os dados pesquisados até o momento.

O capítulo 06 traz as considerações finais relativas ao trabalho, indicando seus principais resultados, as limitações da pesquisa em seus vários momentos, bem como as indicações de estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão contextualizados a crise do modelo burocrático de administração pública e o surgimento dos modelos gerencial e da Nova Governança Pública. Depois, serão apresentados os conceitos relevantes ao tema proposto, como a necessidade da gestão da qualidade e da avaliação dos serviços e as definições de serviço, qualidade em serviço e avaliação. Por fim são apresentadas as escalas de avaliação SERVQUAL e SERVPERF.

2.1 A CRISE DO MODELO BUROCRÁTICO

O Estado Brasileiro tem o objetivo primordial de satisfazer o interesse da coletividade. Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 estão elencados no artigo 37 os princípios que devem reger a administração pública na busca deste objetivo, sendo eles: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Apesar destes princípios, no começo da década de 90, a administração pública brasileira seguia marcada por ser considerada demasiadamente burocrática, com excesso de formalismo e hierarquização. Argumentou-se na época, segundo Araújo (1998), que grande parte da despesa pública de vários países era utilizada para alimentar uma elite corporativista e ineficiente e que esta elite podia ser substituída pelo mercado. O Estado era, portanto, um mau produtor, pois produzia mal e a custos elevados. Pressões de organismos internacionais, crises fiscais e a pressão dos usuários para economia de recursos, motivaram a ação do governo brasileiro.

Bresser Pereira narra em seu livro Reforma do Estado para a Cidadania (1998), que a solução encontrada na época foi uma reforma ampla, adotada durante o primeiro governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, com a instituição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Passava-se do modelo burocrático ao modelo gerencial de administração pública, utilizando como base as experiências dos governos de países como Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos, ocorridas na década de 1980, e também a experiência norte-americana nos anos 90, com o ex-presidente Bill Clinton.

O grande marco desta reforma foi a inclusão do Princípio da Eficiência na Constituição Federal de 1988, pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.

De acordo com Araújo (1998) esta administração gerencial pregava cortes orçamentais, com venda de bens do Estado, contratação de serviços que pudessem ser

realizados pelo setor privado e uma gestão focada na qualidade dos serviços públicos por meio da descentralização do poder público, do foco em resultados e da inserção de várias outras técnicas gerenciais na administração pública. Partia-se da crença que a gestão realizada pelo setor privado era superior à gestão realizada pelo setor público.

Em termos de estrutura organizacional, esse modelo gerencial, também chamado de Nova Gestão Pública (NGP) reforçava a posição do Estado como instituição com poder decisório, enquanto as estruturas administrativas deixavam de serem organizações multiobjetivos, com um vasto campo de ação, e eram reorganizadas em agências, com seus pontos fortes e estratégicos perfeitamente identificados. Já não havia lugar para organizações que dão uma resposta mediana a um sem número de solicitações, era necessário criar a excelência nas organizações, serem centradas no cliente e especializadas na satisfação das suas necessidades. Isso não significa que as organizações diminuíram de tamanho, mas sim que se reorganizaram.

Bresser Pereira (1998) resume a questão falando que as mudanças “têm como objetivo modernizar o Estado e tornar a Administração Pública mais eficiente e voltada para o cidadão– usuário”, mas com uma diferença fundamental em relação à administração privada: a defesa do interesse público.

Nessa administração racional pregada nos anos 70 a 90, e instalada no Brasil no começo dos anos 90, cidadãos e utentes (aqueles que utilizam os serviços públicos) são considerados consumidores dos serviços públicos. Mas a ideia de ter “consumidores felizes” em lugar de cidadãos participantes e envolvidos contraria o fundamento básico da administração pública democrática: para além de ser orientada ao público, a administração pública deve ter controle social da gestão e participação dos cidadãos. Segundo Araújo (1998), é com base nessa dicotomia entre administração racional e participação social na gestão, que surge, no final dos anos 2000, o que viria a ser chamado o Novo Serviço Público (NSP).

Novamente segundo Bresser Pereira (1998), a cidadania assume uma importância maior no Novo Serviço Público, onde o “cidadão-cliente” é um “cidadão-cidadão”, um cidadão pleno, que é o objeto dos serviços públicos, mas também seu sujeito, na medida em que se torna partícipe na formação das políticas públicas e na avaliação dos resultados.

Denhardt e Denhardt (2000) listam os sete princípios orientadores daquilo que consideram ser o Novo Serviço Público: servir em vez de dirigir, ter o interesse público como o propósito, e não como subproduto, pensar estrategicamente, agir democraticamente, servir

cidadãos e não consumidores; responsabilizar-se, valorizar as pessoas, não somente a produtividade e valorizar a cidadania e o serviço público mais do que o empreendedorismo.

A crítica feita por Araújo (1998) é que os governos da Nova Gestão Pública estariam dando ênfase excessiva em indicadores de desempenho, ou seja, nos produtos/serviços e efeitos de curto prazo e deixando de analisar os efeitos de médio prazo e os impactos das ações desenvolvidas. Este seria um imediatismo que produz consumidores felizes com um produto/serviço, mas não produz cidadãos satisfeitos.

2.2 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Segundo Robert Behn (2003), todos os governos estão medindo desempenho. Os bancos de dados estão cheios. Mas será que as informações coletadas estão sendo utilizadas da maneira correta? Afinal, nem o ato de medir desempenho nem os dados obtidos, ainda que confiáveis e válidos, trazem resultados por si, apenas quando alguém usa corretamente os dados, eles trazem melhoria ou mudanças. Behn (2003) ensina que antes de escolher quais dados utilizar o gestor público precisa saber qual o seu propósito.

Segundo Behn (2003) medidas de desempenho podem ser utilizadas para diferentes propósitos. Podem ser usadas, por exemplo, para controlar. Desde a época de Taylor gerentes estabelecem a melhor maneira de realizar determinada tarefa e então medem como seus subordinados estão atuando a fim de controlar que eles estejam seguindo as regras. Dessa forma medidas de desempenho são apenas mais uma forma de exercer domínio sobre os funcionários.

Medidas de desempenho também podem ser usadas para motivar, estabelecendo metas a serem batidas e desenvolvendo o senso de realização dentro de uma equipe. Podem ser utilizadas para celebrar; celebrar bons resultados motiva as pessoas para melhorar. A divulgação de bons resultados traz atenção para o órgão, promove sua competência para o público externo e atrai recursos.

O uso mais frequente de medidas de desempenho é avaliar para melhorar. Avaliar é antes de tudo atribuir valor, requer uma comparação. Para saber se um determinado órgão ou instituição ou setor está trabalhando bem, deve-se saber primeiro qual é a missão do órgão, quais são as metas e objetivos que são esperados que ele realizasse. Após esse primeiro passo pode-se comparar o desempenho do órgão ao longo do tempo, realizando um corte longitudinal. Pode-se também comparar dois órgãos que tem a mesma missão, ou dois setores

de uma mesma instituição que realizem a mesma tarefa em locais distintos. Ou ainda pode-se comparar a atuação do órgão com um padrão que se queria atingir, sendo esse padrão uma medida arbitrada pelo próprio órgão ou por um órgão regulador internacional, ou dada em função da legislação, ou ainda dada em função das expectativas do cidadão-cliente.

Hatry (1999) nota que comparações entre setores ou órgãos “focam primariamente em indicadores que podem ser obtidos de forma tradicional e rápida”, mas critica que “os melhores dados não podem ser obtidos sem nova, ou ao menos, substancial revisão dos procedimentos” e que esses dados fáceis “podem conter erros ou serem injustos”.

Uma das principais razões alegadas para o serviço público passe a realizar medidas de desempenho com a mesma atenção que as empresas privadas dispensam à sua clientela, se deve ao sucesso que algumas empresas privadas obtiveram ao realizar programas que valorizavam as necessidades dos clientes. O principal desses programas é a Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*). Segundo Paladini (2000), as bases da estratégia do programa são três: qualidade como maximização do sucesso do cliente, atendimento ao cliente como diferencial competitivo e uso da tecnologia de informação para gerar soluções. Avaliações sistemáticas passam a serem feitas para avaliar a qualidade percebida pelo usuário e saber para onde a organização deve direcionar seus esforços, a partir das avaliações são desenvolvidos planos de ação e estes colocados em prática. Depois se mede de novo a qualidade, em um ciclo contínuo de melhoria.

Uma forma bastante simples de fazer essa avaliação é ouvindo o cliente por meio de questionário que aponte o grau de satisfação com o serviço, os principais obstáculos e facilidades, expectativas e possíveis formas de melhorar o atendimento, e modelar os serviços conforme os resultados dessas pesquisas. É interessante frisar que realizar avaliações de forma isolada não melhora a qualidade, avaliações servem apenas para detectar pontos a serem melhorados e pontos que estão dando certo e apenas daí serem criados projetos ou procedimentos para melhorar esses pontos.

2.2.1 Avaliação da qualidade em serviços

Segundo Lovelock e Wright (2001), um serviço pode ser entendido como “um ato ou desempenho que gera valor e cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no - ou para o - destinatário deste”, dessa maneira, o serviço pode ser realizado, por exemplo, no próprio destinatário, ou ainda para o destinatário em um bem de sua propriedade. Kotler

(1998) define serviços como qualquer ato que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode estar ou não vinculada a um produto físico, sendo em essência o desempenho de uma atividade. Como exemplos podem ser citados os serviços bancários, jurídicos, educacionais, de entretenimento e os executados pelos órgãos públicos arrecadadores.

Serviço, segundo Gronroos (1993), é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Apesar dessa grande heterogeneidade de formas, segundo Toledo (1991), os serviços possuem as seguintes características em comum:

[...] Intangibilidade: os serviços têm pouca ou nenhuma materialidade. Só existem como experiências vividas. Na maioria dos casos, o cliente de um serviço só pode exprimir seu grau de satisfação depois do consumo.
 Percibilidade e demanda flutuante: a impossibilidade de estocagem e a demanda cíclica exigem planejamento e capacidade de previsão de picos.
 Inseparabilidade: consiste na venda, produção e consumo simultâneos.
 Heterogeneidade: que é a dificuldade de padronização dos serviços por serem fornecidos na maioria dos casos por pessoas.

A intangibilidade de um serviço dificulta a avaliação, o cliente só consegue exprimir seu grau de satisfação após o consumo. A inseparabilidade refere-se principalmente à impossibilidade de separação entre a produção e consumo. Essa impossibilidade de estocagem e a existência de produção e consumo simultâneos fazem com que a manutenção da qualidade de um serviço seja muito mais difícil que a manutenção da qualidade de um produto, uma vez que produtos podem ser inspecionados antes do seu consumo, sendo refugados, assim nunca chegando ao consumidor final. Além disso, no caso dos produtos pode haver o controle das matérias-primas recebidas e do produto ainda não acabado, sendo ele inspecionado durante as várias etapas da produção, de forma a corrigir possíveis erros. No caso de serviços, o equivalente seria a capacitação do prestador de serviços antecipadamente ao momento da execução do mesmo. Como serviços só se materializam após o consumo, pode-se tentar corrigi-los para que o próximo consumidor experimente um serviço de melhor qualidade.

A percibilidade refere-se à impossibilidade de estocagem. Um serviço que não foi consumido em uma determinada data não pode ser consumido posteriormente. Assim, em um órgão público que fornece atendimento ao público a tarefa do atendente é estar disponível durante aquele período, ainda que possa acontecer de ninguém procurar atendimento. Da

mesma forma, esse tipo de serviço exige capacidade de previsão de picos, mas ao invés de lidar com a disponibilidade de produtos em estoque, o gerente deve lidar com a disponibilidade de seus prestadores de serviço, o que envolve o elemento humano e necessidades como férias e licenças.

Ainda que as habilidades interpessoais de um vendedor possam sugerir o usuário na hora da compra, a avaliação da qualidade do produto em si não é alterada pela ação do vendedor. A qualidade de um carro não é questionada pela educação ou comportamento do vendedor da concessionária. Já para a maioria dos serviços o elemento humano que vende e/ou executa o serviço influencia na percepção da qualidade pelo consumidor, tornando a manutenção da qualidade em serviços muito mais desafiadora, já que existe uma pessoa os desempenhando.

Da mesma forma que as definições para serviços, a literatura apresenta inúmeros conceitos para a qualidade em serviços. Para Deming (2003), a qualidade é definida de acordo com as exigências e necessidades dos consumidores, como estas sempre se alteram, as especificações de qualidade também devem sempre ser alteradas; de forma simplista, qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser. De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), a qualidade em serviços pode ser definida como a discrepância entre as expectativas dos clientes sobre o serviço oferecido e o serviço percebido, proporcionando ao consumidor um determinado nível de satisfação, qualidade seria, portanto, saber o grau em que as expectativas do cliente foram atendidas ou excedidas por sua percepção do serviço prestado.

Já para Grönroos (1993), definir qualidade em serviços como apenas algo percebido pelos clientes é algo de valor limitado, e que na verdade existem duas dimensões na qualidade em serviços, uma qualidade técnica ou resultado técnico (o quê), que é o que o cliente fica quando o processo de produção e as interações comprador e vendedor terminam, e uma qualidade funcional ou dimensão funcional (como), que é a interação em si, formada pelos vários processos que formam aquele serviço. Logo, para que a qualidade do serviço prestado seja mantida ou melhorada ambos os aspectos devem ser analisados, tanto a qualidade técnica quanto a qualidade funcional (subjetiva) do processo.

Para Lovelock e Wright (2001), é importante compreender que qualidade do serviço e satisfação do cliente não são a mesma coisa. As percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações em longo prazo sobre a entrega de serviço de uma empresa, enquanto satisfação é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço. Em outras palavras pode-se ter um cliente que entende a qualidade do meu serviço como

sendo alta, mas está insatisfeito com sua última compra; os níveis de satisfação ou insatisfação são alterados após cada encontro de serviço, e os clientes utilizam essa informação para atualizar suas percepções acerca da qualidade do serviço. Portanto, transmitir um conjunto consistente de experiências satisfatórias é a forma de se atingir uma avaliação de alta qualidade.

Para Moller (1999), um atendimento de qualidade cria valor ao consumidor, mostrando o quanto ele é importante à instituição. Enquanto que para as empresas privadas esta é uma ferramenta de fidelização, para os órgãos públicos o bom atendimento garante uma imagem positiva da instituição perante a sociedade.

Deve-se ter em conta que organizações públicas devem prestar contas aos cidadãos e à comunidade tanto quando prestam aos seus clientes e usuários de serviços. As responsabilidades delas são muito maiores do que simplesmente qualidade em serviço, eles devem melhorar o serviço existente, promover equidade na sua distribuição e utilização e ser eficiente mesmo com contração de recursos.

É interessante notar que o papel do avaliador mudou ao longo do tempo. Segundo Cronbach (1963), avaliação é a coleta de informações com vistas à tomada de decisões. É o ato de conduzir um estudo sistemático do que ocorre com um programa ou uma instituição e em consequência dele. Em seus estudos Cronbach enfatiza o caráter da neutralidade da avaliação, se recusando a aceitar o papel de juiz implícito da situação.

Ristoff (2003) afirma, porém, que a avaliação é a “investigação sistemática do valor e do mérito de algum objeto”, e segundo Stake (1969), a avaliação é a descoberta da natureza e do valor de alguma coisa, tentando descrever algo e indicar seus méritos e deméritos, contribuindo para a identificação da substância, função e valor. Interessante notar que Stake descobre (identifica) o valor, ou seja, os méritos ou deméritos do objeto avaliado são encontrados no próprio objeto e não uma imposição do observador.

Já Ristoff (2003) atribui valor, este não pertence exclusivamente ao objeto, pertence também a quem o estuda e valoriza. Por valor e mérito deve ser entendido, respectivamente, valor de mercado e valor intrínseco. Valor de mercado relaciona-se ao utilitarismo, ao custo/benefício de um programa ou instituição ou serviço, à percepção da importância do objeto avaliado em contextos específicos, enquanto o valor intrínseco busca as qualidades intrínsecas do objeto.

2.2.2 Escalas de avaliação de serviços – SERVQUAL/SERVPERF

A literatura conta com escalas validadas para serem utilizadas de maneira geral na avaliação de serviços. Entre elas estão a criada por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1988, chamada SERVQUAL e a criada por Cronin e Taylor em 1992, chamada SERVPERF. A seguir estão mais detalhes sobre as escalas.

2.2.2.1 SERVQUAL

A escala SERVQUAL foi apresentada ao mundo científico em 1985 por Parasuraman, Zeithaml e Berry. Em uma série de artigos os autores definiram qualidade em serviço como a discrepância entre a expectativa do consumidor e a percepção que ele tem da real performance do serviço. Logo, no instrumento de pesquisa que propuseram é dado o mesmo rol de afirmações duas vezes, na primeira delas pede-se qual a expectativa dos consumidores sobre determinadas dimensões do serviço e na segunda vez qual a percepção sobre o serviço. Dessa forma pode ou não existir um *gap*, uma diferença entre expectativa e realidade. Existem, segundo a literatura, sete possíveis *gaps* de qualidade, sendo eles:

Gap1: Expectativa do consumidor versus percepção dos gestores: o consumidor espera um serviço diferente daquele que a gestão se propôs a oferecer. Este caso seria o resultado de falta de orientação para pesquisa de marketing, comunicação inadequada de cima para baixo, e muitas camadas de gerenciamento;

Gap2: Percepção dos gestores versus especificações do serviço: seria o resultado de um compromisso inadequado com qualidade em serviços, podendo ele acontecer em ambos os extremos, tanto pelo estabelecimento de padrões de serviço impraticáveis quanto pela ausência de metas;

Gap3: Especificações do serviço versus entrega do serviço: resultado de ambiguidade e conflitos de papel, má adequação do empregado com sua posição de trabalho, má adequação da tecnologia com o trabalho, sistemas inapropriados de supervisão e controle, falta de controle percebível, falta de comprometimento entre os membros da equipe;

Gap4: Entrega do serviço versus comunicação externa: resultado de comunicação horizontal inadequada;

Gap5: Expectativa do consumidor versus sua percepção do serviço: resultado das influências externas pelo lado do consumidor e da soma dos Gaps por parte do fornecedor do

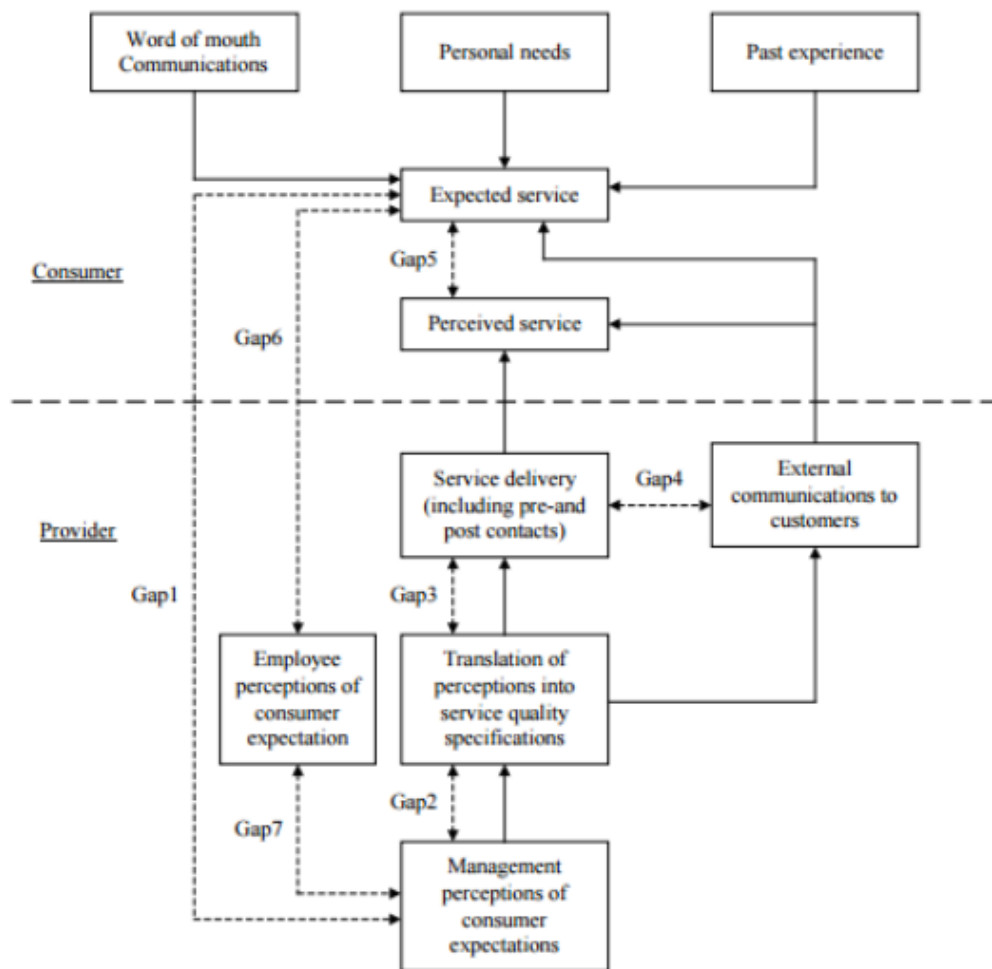
serviço. Na Figura 01 as expectativas do consumidor são influenciadas por suas necessidades pessoais, recomendações do tipo boca a boca, experiências prévias e pelo canal de comunicação externa do fornecedor de serviços;

Gap6: Expectativa do consumidor versus percepção dos empregados: resultado da diferença de entendimento da expectativa do consumidor pelos empregados;

Gap7: Percepção dos empregados versus percepção dos gestores: resultado da diferença de entendimento entre empregados e gestores da expectativa dos consumidores.

A Figura 01, retirada do artigo original, ilustra os gaps.

Figura 1 - Gaps da qualidade



Fonte: PARASURAMAN et al., 1985.

O Gap5 é considerado a verdadeira medida de qualidade em serviços, sendo influenciado por todos os outros gaps. Ele é o objeto de estudo da SERVQUAL.

O instrumento é inteligente na medida em que evidencia facilmente, através de diferenças grandes, quais as dimensões prioritárias de atuação na visão do consumidor. De

forma análoga, se o desempenho de uma característica do serviço está superando as expectativas pode ser que o gerente esteja dando muitos recursos para aquela característica em especial, que podem ser realocados para características deficitárias.

Ao todo a pesquisa conta com 44 questões, sendo 22 em relação à expectativa do consumidor e 22 em relação à percepção dele sobre o serviço, dentro dessas 22 questões existe ainda subdivisões chamadas dimensões. As dimensões identificadas pelos autores são:

- *Confiabilidade*: habilidade de prestar o serviço com exatidão;
- *Presteza*: disposição de ajudar os clientes e fornece o serviço com presteza e prontidão;
- *Segurança*: conhecimentos dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança;
- *Empatia*: grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes; e
- *Aspectos Tangíveis*: aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Este instrumento de pesquisa foi amplamente validado, sendo usado para as mais variadas categorias de serviços como bancos, hospitais, lavanderias, restaurantes, serviços de educação e serviços públicos em geral.

2.2.2.2 *SERVPERF*

A escala *SERVPERF* foi desenvolvida por Cronin e Taylor (1992) baseada somente na percepção de desempenho dos serviços, nesta escala são aplicados os mesmos 22 itens que compõe a escala *SERVQUAL*, mas apenas uma vez.

Deve ser feita uma clara distinção entre os dois conceitos, se a organização quer que os clientes estejam satisfeitos com o seu desempenho em relação ao esperado (escala *SERVQUAL*) ou se ela quer fornecer serviços com o máximo de qualidade percebível (escala *SERVPERF*). Cronin e Taylor (1992) argumentam que na ausência de experiência prévia com um fornecedor de serviços a expectativa inicial modifica os níveis de qualidade percebida, mas com experiências positivas subsequentes a expectativa dos consumidores aumenta, chegando a um patamar de idealização que não justifica a aplicação de um questionário sobre expectativas, podendo o avaliador assumi-las como a máxima qualidade possível. A escala *SERVPERF* é frequentemente citada pela facilidade de sua operacionalização, bem como pelos melhores índices de confiabilidade quando comparada à escala *SERVQUAL*.

O quadro a seguir relaciona as questões originais propostas por Parasuraman et al (1985) e a transcrição feita pela própria autora para ser aplicada no serviço de atendimento de órgãos arrecadadores. Nas questões, o termo *service* foi traduzido como atendimento, *employees* foi traduzido como atendentes e as perguntas ficaram na primeira pessoa, de forma a facilitar o entendimento dos pesquisados.

Quadro 1 - Questões Transcritas

QUESTÕES ORIGINAIS	QUESTÕES ADAPTADAS
<i>Reliability</i>	Confiabilidade
1. <i>Providing services at the promised time.</i>	1. O atendimento é fornecido no horário prometido.
2. <i>Providing services as promised.</i>	2. O atendimento é fornecido da maneira conforme foi prometido.
3. <i>Performing services right the first time.</i>	3. O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira).
4. <i>Maintaining error free records.</i>	4. Os registros mantidos pela organização estão corretos.
5. <i>Dependability in handling customers' service problems.</i>	5. A organização é confiável ao lidar com problemas de atendimento ao público.
<i>Responsiveness</i>	Presteza
6. <i>Keeping customers informed about when services will be performed.</i>	6. A organização me dá prazos de quando os serviços serão executados.
7. <i>Prompt service to customers.</i>	7. Consigo atendimento/agendamento de forma rápida.
8. <i>Willingness to help customers.</i>	8. Os atendentes estão dispostos a ajudar.
9. <i>Readiness to respond to customers' requests.</i>	9. Os atendentes estão preparados para atender assim que se inicia o atendimento.
<i>Assurance</i>	Segurança
10. <i>Employees who instill confidence in customers.</i>	10. Os atendentes me inspiram confiança.
11. <i>Making customers feel safe in their transactions.</i>	11. Os atendentes me inspiram segurança.
12. <i>Employees who are consistently courteous.</i>	12. Os atendentes são educados.
13. <i>Employees who have the knowledge to answer customer questions.</i>	13. Os atendentes têm conhecimento adequado para responder aos questionamentos.
<i>Empathy</i>	Empatia
14. <i>Giving customers individual attention.</i>	14. Os atendentes me dão atenção individual.

QUESTÕES ORIGINAIS	QUESTÕES ADAPTADAS
<i>15. Employees who deal with customers in a caring fashion.</i>	15. Os atendentes são afetuosos.
<i>16. Having the customer's best interest at heart.</i>	16. Os atendentes têm o meu interesse como objetivo.
<i>17. Employees who understand the needs of their customers.</i>	17. Os atendentes entendem as minhas necessidades.
<i>18. Convenient business hours.</i>	18. Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes.
<i>Tangibles</i>	Aspectos Tangíveis
<i>19. Modern equipment.</i>	19. O equipamento é moderno.
<i>20. Visually appealing facilities.</i>	20. O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas.
<i>21. Employees who have a neat, professional appearance.</i>	21. Os atendentes estão bem vestidos e aseados.
<i>22. Visually appealing materials associated with the service.</i>	22. Os materiais associados com o atendimento são visualmente atrativos (folders).

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al. (1985).

3 AVALIAÇÃO EM ÓRGÃOS ARRECADADORES

Para que houvesse um melhor entendimento sobre quais eram as pesquisas científicas envolvendo a avaliação de órgãos arrecadadores, foram pesquisados na base de dados “Scopus”, entre os dias 23 e 24 de setembro de 2017, artigos publicados entre 2000 e 2017 que contivessem em seu título, resumo ou como palavra-chave as expressões “Service”, “tax”, “revenue” e “quality”, chegando a 87 documentos. Dentre esses foram selecionados aqueles com maior adesão à temática de avaliação da qualidade de serviços de arrecadação de impostos.

No Apêndice A deste trabalho estão os artigos publicados durante os anos 2000 e 2012 (total de 10 artigos) e no Apêndice B estão listados os artigos publicados entre 2013 e 2017 (total de 17 artigos). A separação ocorreu para selecionar o que, na época, eram os últimos cinco anos de pesquisa sobre o tema. Os artigos apresentados são publicações produzidas ao redor de todo o mundo, o que mostra que a preocupação com a melhoria da qualidade dos serviços públicos, em especial os serviços relacionados com a coleta de impostos, é mundial.

Alguns assuntos são presença constante nos textos do período de 2000 a 2012, dentre eles o chamado “*tax compliance*”, uma expressão cujo equivalente em português seria “conformidade fiscal”. Conformidade fiscal significa que as pessoas e empresas declaram e pagam seus tributos espontaneamente, sem que sejam fiscalizadas pelo órgão arrecadador. Wallschutky (1984) afirma existir evidência empírica que a conformidade fiscal voluntária aumenta quando o órgão provê melhores serviços, logo, parte dos trabalhos se concentra nas avaliações da qualidade dos serviços prestados pelos órgãos através de pesquisas do tipo *survey* aplicadas nos usuários presenciais e nos usuários dos sites das instituições em países como Chile, Reino Unido, Malásia, Irlanda e Grécia.

O artigo publicado no Chile por Serra (2005) investigou quais medidas de performance deveriam ser utilizadas para avaliar órgãos arrecadadores. Ele traz pesquisas de avaliação da qualidade dos serviços respondidas por usuários durante a década de 90, com questões perguntadas como tempo esperando para ser atendido e se foi possível completar o atendimento em apenas uma visita. Traz também pesquisas sobre os serviços de Internet, com os dados do aumento do uso dessa ferramenta ao longo do tempo.

Um exemplo interessante apresentado pela pesquisa de Serra é que antes de 1993, quando a performance dos funcionários (e o bônus pago a eles) era medida pela quantidade e valor dos autos de infrações criados, eram feitos muitos autos e com grandes somas, mas muitos autos eram contestados e acabavam tendo o valor a ser pago diminuído ou sendo

extintos. A partir de 1993, quando a performance passou a ser medida pelos autos efetivamente pagos, o número de autos emitidos diminuiu drasticamente, primando pela qualidade ao invés da quantidade. Ou seja, a medida de performance deve ser muito bem desenhada, pois os indivíduos dentro do sistema respondem a ela de forma a maximizar o benefício próprio e até mesmo esconder defeitos do sistema. Serra (2005) conclui dizendo que a avaliação da satisfação das partes interessadas, e não apenas dos usuários diretos dos serviços do órgão arrecadador, seria uma, entre as muitas medidas de performance possíveis para órgãos arrecadadores.

O trabalho de Kakouris e Meliou (2011) também avaliou a qualidade de serviços da Receita Federal, desta vez da Grécia. Foram pesquisadas as impressões de 181 servidores e 200 usuários usando o modelo SERVQUAL, tendo obtido resultados alarmantes, de que ambos servidores e usuários estavam insatisfeitos com a qualidade do atendimento. Segundo os autores, existia na época um labirinto burocrático que levou a uma centralização exagerada da responsabilidade e massas de servidores públicos que lidavam com procedimentos fixos e regras demasiadamente rígidas.

Nos artigos de 2013 a 2017 a conformidade fiscal continua sendo presença importante, porém começa-se a discutir também o desenho das administrações tributárias, com o objetivo de aperfeiçoar os processos realizados e mapear a automação possível. Além disso, começa a ser discutido o papel da troca de informações entre governos e instituições públicas.

As pesquisas de satisfação continuam ocorrendo para avaliar a qualidade dos serviços presenciais e online, tanto pela ótica dos contribuintes em geral, quanto especificamente dos contadores.

Maria Chernyshova (2014) revela que na virada do século XXI as nações tomaram conhecimento da relevância de melhorar seus sistemas de tributação, tornando-os até mesmo questão de segurança nacional.

Ainda segundo Chernyshova (2014), tradicionalmente, a maioria das Administrações tributárias teve uma estrutura descentralizada, mas com o desenvolvimento da internet, diminuiu cada vez mais a necessidade da presença física dos Fiscos e, portanto, surgiu um movimento de centralização. Existiram duas formas de realizar essa centralização, uma com base no usuário, separando atendimento de pessoas físicas e pessoas jurídicas em locais diferentes e outra de acordo com o tributo/processo que será analisado.

Uma das tendências apontadas por Chernyshova (2014) são programas como o *PaceSetter*, desenvolvido pelo Reino Unido. O programa utiliza uma filosofia de gestão focada na redução de desperdícios, assim, tenta redesenhar e aperfeiçoar os processos, para

torná-los mais eficientes e entregar um melhor serviço para o contribuinte. Os processos passam a ser desenhados com o objetivo de criar valor para o consumidor final, com a ideia de melhoria contínua e de que várias pequenas mudanças incrementais podem fazer uma diferença significativa ao longo do tempo. Outras tendências são o desenvolvimento de bibliotecas e bancos de dados, e a digitalização de processos.

A conformidade fiscal, ou seja, o fato do público em geral estar em dia com suas obrigações tributárias e fiscais, não depende apenas daqueles serviços providos pelos órgãos, mas também de formas encontradas pelo órgão de fazer com que seja mais fácil e mais barato manter-se em conformidade fiscal, os chamados ‘custos de *compliance*’, como uma menor necessidade de produzir e manter documentos. Com o foco em tornar mais fácil manter-se em conformidade fiscal começaram as pesquisas em qualidade do serviço disponível online em países como África do Sul por Stiglingh (2014) e no Brasil por Rampelotto (2015), e pesquisas sobre como a qualidade é percebida do ponto de vista dos contadores, novamente por Stiglingh (2014).

Pesquisas sobre os fatores sociais que influenciam a conformidade fiscal também aparecem na literatura recente. Para Jimenez & Iyer (2016) a internalização de normas (cumprir simplesmente por ser lei), a percepção de que o sistema tributário é justo, e a confiança no governo e na maneira como os impostos são aplicados são motivos que levam à diminuição da sonegação nos EUA. Andreas & Savitri (2015) pesquisaram, na Indonésia, se o conhecimento da legislação tributária e saber como impostos são calculados (educação fiscal) aumentam a conformidade fiscal. Slemrod (2007) chega à conclusão que o nível de renda do contribuinte não influencia seu nível de conformidade fiscal.

Bagchi (2016) investigou como a política afetou a Receita Federal dos EUA entre os anos de 1978 e 2010, identificando que, ainda que as regras tributárias e administrativas não mudem formalmente, atores políticos como o Congresso e o Presidente têm grande influência em como essas regras são operacionalizadas através do aumento ou diminuição do dinheiro e outros recursos disponibilizados aos órgãos arrecadadores e da atuação dos cargos em que há indicação política. Além disso, identificou-se que os recursos são maiores nos períodos em que Democratas estão no poder, comparados com Republicanos, assim como a ênfase em detectar sonegação por parte de corporações.

Finalmente, os trabalhos mais recentes apontam em direção à transparência e *accountability*. Investiga-se o quão transparente é o governo americano e a IRS em relação às leis tributárias e suas interpretações, como funciona seu processo de tomada de decisão e as medidas de coação tomadas. A transparência tributária é vista como parte essencial de um

governo democrático, facilitando o debate informado e dando poder para que a sociedade monitore a autoridade tributária, evitando o mau uso da coisa pública e a corrupção. Blank (2017) cita principalmente a parcialidade das agências de Receita, que falham em aplicar a lei especialmente sobre as grandes corporações e aos mais ricos.

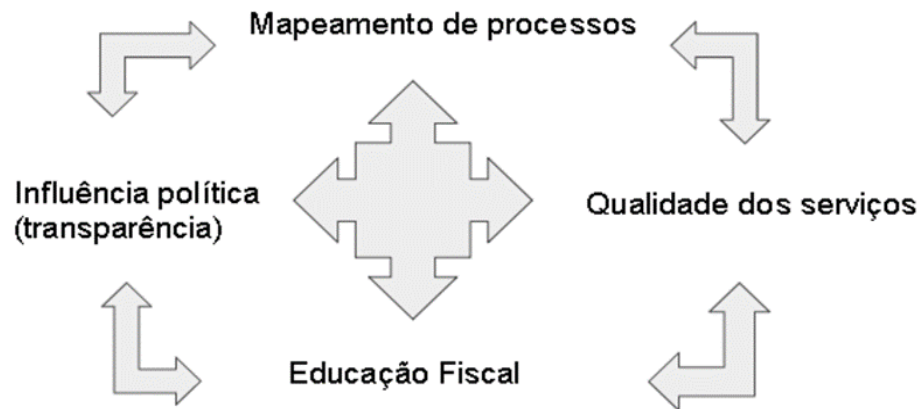
A temática de avaliação dos serviços de arrecadação de impostos e da relação dos órgãos de Receita com a sociedade aparece em um número restrito de publicações devido à sua especificidade, mas são produzidos artigos desse tema ao redor de todo o mundo, em países diversos como Chile, Brasil, EUA, Reino Unido, Irlanda, Grécia, Espanha, Ucrânia, Rússia, Paquistão, África do Sul, Taiwan, Tailândia e Malásia. A recorrência do tema em várias partes do mundo corrobora a afirmação de Chernyshova (2014), de que as nações tomaram consciência da importância do sistema tributário e da atuação dos órgãos de arrecadação de impostos para o futuro de um país.

As abordagens recentes do tema parecem envolver quatro eixos interligados. O primeiro eixo estuda o mapeamento dos processos internos dos órgãos de Receita, de forma a aperfeiçoá-los e automatizá-los. Um segundo eixo pesquisa a qualidade dos serviços prestados do ponto de vista dos usuários, em especial pelos contadores, que seriam o elo entre sociedade e Receita. O primeiro e o segundo eixo estão interligados na medida em que a otimização e automatização dos processos os torna mais ágeis e amigáveis aos usuários, aumentando a qualidade percebida.

Um terceiro grupo investiga os fatores sociais que influenciam a conformidade fiscal, como a educação fiscal e a confiança na maneira como os impostos são aplicados, enquanto o quarto eixo estuda a influência da política sobre a atuação dos órgãos de Receita e se existe transparência tributária. Primeiro e quarto eixo se interligam, pois a melhoria técnica dos processos internos dos órgãos tende a diminuir a influência política e aumentar a transparência das organizações e terceiro e quarto também se interligam, pois uma maior educação fiscal dá poder para que a população cobre uma maior transparência na atuação do órgão arrecadador. A Figura 02, a seguir, resume o que foi discutido:

O presente trabalho, portanto, se encerre no eixo 02 uma vez que é uma pesquisa da qualidade dos serviços e também no eixo 01, uma vez que o objetivo final é que exista um processo de avaliação do atendimento ao público que se repita longitudinalmente. Uma vez que este trabalho também está aperfeiçoando este processo interno de avaliação e melhoria contínua, insere-se no eixo 01.

Figura 2 - Eixos de abordagem da temática de serviços de órgãos arrecadadores



Fonte: autora.

Com a ideia de que as Administrações Tributárias devem passar a considerar os cidadãos como aliados, fomentando as ações de assistência ao cidadão no seu relacionamento com o Fisco e estabelecendo mecanismos mais eficazes de diálogo com os contribuintes, foi realizada entre os anos de 2016 e 2017 a ISORA (*International survey on revenue administrations*), em tradução livre, pesquisa internacional sobre administrações tributárias, em um esforço conjunto do Fundo Monetário Internacional (FMI), da Organização Intra-europeia das Administrações Tributárias (IOTA), da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD) e do Centro Intra-americano das Administrações Tributárias (CIAT).

Foram pesquisadas as administrações tributárias de 125 países, evidenciado que 82,4% dos países pesquisados promovem pesquisas de satisfação realizadas pelos órgãos de arrecadação envolvendo pessoas físicas, e 78,8% promovem pesquisas de satisfação envolvendo pessoas jurídicas. Entretanto, apenas 50,6% desse mesmo grupo de 125 países publicam suas pesquisas quando elas se referem à pessoa física e apenas 47,1% o fazem quando a pesquisa se refere à pessoa jurídica.

As porcentagens não variam de forma expressiva conforme o rendimento de cada um dos países. Um dado interessante demonstrado pela pesquisa é que 90% dos países de rendimento considerado baixo realizam pesquisas realizadas pelo próprio órgão envolvendo pessoas jurídicas, uma porcentagem maior do que a dos países mais ricos.

A seguir será discutida a avaliação da qualidade do atendimento ao público dos órgãos arrecadadores federais em alguns países. Foram escolhidos EUA, África do Sul, Portugal, Chile e Brasil. Os EUA foram escolhidos em especial por terem dados mais transparentes e

facilmente disponíveis sobre suas avaliações, além de ser um país com algumas características geográficas semelhantes ao Brasil: populoso e com dimensões continentais.

Portugal foi escolhido por ter sido o colonizador do Brasil, e Chile por ser um país latino-americano. A África do Sul foi escolhida por ser um país em desenvolvimento, como o Brasil.

3.1 AVALIAÇÃO NOS ESTADOS UNIDOS

O *Internal Revenue Service (IRS)* é o serviço de receita dos tributos internos do Governo Federal dos Estados Unidos. Em seu site oficial eles dizem que praticamente todos os assuntos relacionados à tributação podem ser resolvidos por telefone ou online, mas se você precisar de ajuda pode marcar um atendimento. Todos os atendimentos são agendados. O local de atendimento é chamado de *Taxpayer Assistance Center (TAC)*, em tradução literal, local de assistência ao pagador de impostos. Existia um total de 386 TACs em todo território americano em 2014, segundo o site do IRS.

Existe um órgão dentro do governo dos EUA chamado *IRS Oversight Board* ou Conselho de Supervisão do IRS. Este órgão tem a responsabilidade de supervisionar a administração e o gerenciamento do IRS e é formado por conselheiros indicados pelo presidente dos EUA com a aceitação do Senado.

O Conselho foi criado para pensar as políticas do IRS no longo prazo, pensando naquilo que melhor serve o país, evitando que também que os servidores de carreira do IRS sequestrem o órgão pra si. Existem críticas, em contrapartida, de que esta supervisão acaba estendendo o domínio político sobre um órgão de perfil técnico. O Conselho tem realizado pesquisas sistemáticas com os vários grupos de interesse sobre os rumos do órgão, utilizando aplicadores externos para conduzir as pesquisas. A última pesquisa sobre satisfação geral do usuário foi realizada em 2014, entrevistando 1002 pessoas por telefone, das quais 701 entrevistas foram aproveitadas pela pesquisa. As entre as principais descobertas estão que 94% dos respondentes dizem que pagar seus impostos é um dever cívico e 86% dos respondentes dizem que trapacear na declaração é inaceitável.

Quanto ao trabalho do IRS, 61% dos respondentes dizem que contam com o IRS para ajudá-los a entender e cumprir suas obrigações tributárias e 9% dos respondentes dizem ter procurado assistência ou informações através do IRS de alguma forma no ano de 2014. Quanto ao atendimento, pessoas de menor nível de renda são mais propensas a usar o

atendimento presencial do que os atendimentos pela internet e por telefone, e as pessoas que responderam a pesquisa dizem que não se importam de esperar até 30 minutos no telefone, contanto que eles falem com uma pessoa e não com uma secretária eletrônica.

A existência de um local que eles possam visitar e falar com um representante da IRS é muito importante para 65% dos respondentes e de alguma forma importante para 23% dos respondentes. Além disso, 35% dos respondentes acreditam que o IRS coloca muitos recursos na fiscalização e poucos no atendimento ao público.

A *Secretary of Treasury* (órgão equivalente ao Ministério da Economia no Brasil) também possui um órgão de auditoria que faz recomendações ao IRS, chamado *Treasury Inspector General for Tax administration* (TIGTA). Em seu relatório de junho de 2014, o TIGTA expõe que os contribuintes que mais provavelmente visitam os TACs são as pessoas idosas, as pessoas de baixa renda e aquelas de baixa instrução, e que muitas delas necessitam desses centros para conseguir cumprir com suas obrigações tributárias. O IRS afirma neste relatório de 2014 que quer diminuir o número de TACs, entretanto ainda não estabeleceu processos para identificar qual a melhor localização onde instalá-los de forma a não prejudicar essa população mais carente. Neste relatório há também a reclamação de que vários pontos do relatório de agosto de 2010 não foram satisfeitos.

O relatório de agosto de 2010 afirma que 6,2 milhões de pessoas utilizaram os TACs no ano de 2009. O TIGTA realizou uma pesquisa enviando questionários para as casas de pessoas que haviam sido atendidas em TACs, obtendo 345 respostas entre dezembro de 2009 e maio de 2010 e chegaram à conclusão de, que maneira geral, os respondentes estavam satisfeitos com o serviço recebido (88%), com uma satisfação geral de 4,62 em uma escala de 1 a 5. No anexo B está o questionário aplicado em inglês e no anexo C o texto com translado para o português.

Quanto ao perfil dos respondentes, a maioria tinha mais de 50 anos, com uma média salarial de U\$ 34.000,00 anuais, uma média menor do que a nacional para aquele período, de U\$55.000,00.

Apesar de a maioria relatar estar satisfeita com o serviço recebido, existiu uma pequena porcentagem de insatisfeitos. Esses contribuintes insatisfeitos reportaram que:

- Experimentaram um tempo de espera maior do que a média;
- Ficaram mais tempo com o atendente do que a média;
- Viajaram de mais longe para chegar ao posto de atendimento do que a média;
- Perceberam uma falta de conhecimento e preocupação genuína por parte do atendente.

O tempo médio geral recebendo atendimento foi de 18 minutos, enquanto o tempo médio recebendo atendimento das pessoas insatisfeitas foi de 32 minutos. Pode ser observado, neste caso, que o aumento do tempo recebendo assistência diminuiu a satisfação dos respondentes. Como os respondentes mais satisfeitos tinham um tempo maior de atendimento do que os medianamente satisfeitos se infere que exista um tempo ótimo de realização do atendimento, nem muito nem pouco.

Um total de 143 dos 345 pesquisados disse que aquela não era sua primeira tentativa de resolver seu problema com tributação, 79% responderam que sabiam dos outros serviços oferecidos pelo IRS como telefone e internet, mas que preferiam ir até o atendimento presencial.

3.2 AVALIAÇÃO NA ÁFRICA DO SUL

A doutora Madeleine Stiglingh realizou sua tese de doutorado desenvolvendo um modelo de avaliação da qualidade dos serviços da *South African Revenue Service* (SARS), o órgão responsável pela arrecadação tributária a nível federal da África do Sul. Stigling (2014) desenvolveu seu modelo a partir da Teoria de Resposta ao Item para avaliar toda a SARS e não apenas o serviço de atendimento ao cidadão realizado presencialmente, que é a proposta deste trabalho.

No Anexo D estão listados os assuntos que, segundo o trabalho dela, devem ser abordados em um modelo de avaliação para órgãos de arrecadação.

Analisando o Anexo D os assuntos relativos ao atendimento ao público dentro de órgãos arrecadadores aparecem novamente o tempo de espera antes de ser atendido, o tempo dispensado ao contribuinte durante o atendimento e o conhecimento técnico do atendente, tanto relativo a parecer conhecer a legislação, quanto a conhecer o fluxo de processo dentro do órgão. Aparece novamente a vontade do atendente de ajudar; sua educação e gentileza.

Alguns pontos não levantados pelas pesquisas realizadas nos Estados Unidos aparecem no estudo de Stiglingh. São levantados questionamentos relativos à confiança no órgão de arrecadação, como a consistência no atendimento, ou seja, o mesmo serviço não pode ser feito de maneira diferente em diferentes postos de atendimento ou quando atendido por pessoas diferentes, e também a confidencialidade, o sentimento de que os dados do contribuinte estão seguros com o órgão arrecadador. Também é questionada a privacidade durante o atendimento e a segurança física no atendimento presencial.

Existe também o questionamento se os funcionários se comportam de forma ética e qual a sua punição se não o fazem.

Também são levantadas questões a respeito do acompanhamento dos protocolos, se o órgão provê um recibo, uma forma de acompanhar o requerimento e se existe algum aviso de que este tenha chegado ao fim.

A forma de comunicação do órgão e do servidor que presta atendimento também foi questionada. O atendente deve se comunicar de forma clara, sem usar jargões, e flexível, adaptando-se aos diferentes públicos que procuram os postos de atendimento. A comunicação escrita também deve ser realizada de forma clara, evitando o uso de jargões. Qual o idioma utilizado também foi questionado, uma vez que existem 11 línguas oficiais na África do Sul. Este poderia ser um problema também em outros países que adotam mais de uma língua oficial.

Foi questionado também se os fluxos dos processos são desenhados levando em consideração primeiramente o contribuinte e se este consegue realizar todo o atendimento em apenas uma visita, ou existe a necessidade de novos atendimentos. A necessidade de ter uma conta bancária e a qualidade do sistema de pagamentos também foram questionadas.

Outro ponto questionado são os aspectos físicos dos locais de atendimento, como sua localização, acessibilidade para cadeirantes e pessoas com dificuldades de locomoção, horários de atendimento, se o ambiente é confortável, bem dimensionado e tem boa aparência.

A existência de sistema de ouvidoria também foi questionada, assim como a existência de formas alternativas de atendimento, como pelo telefone ou internet. Na tese pergunta-se se os erros do órgão são corrigidos pelo próprio órgão, se existe falha de serviço ou perda de documentos. Também existe o questionamento se o aparato de tecnologia da informação é moderno e se o órgão se porta de forma dinâmica tentando continuamente promover a melhoria dos serviços oferecidos.

3.3 AVALIAÇÃO EM PORTUGAL

Uma vez que o Brasil foi colonizado por Portugal e muito do que é a administração pública brasileira foi trazida de além-mar, considerou-se interessante retratar nesse trabalho as pesquisas de satisfação da administração fazendária lusitana.

A Autoridade Tributária e Aduaneira, órgão de arrecadação federal do governo português, lançou em novembro de 2017 um inquérito de satisfação em relação ao Portal das

Finanças, site utilizado para prestação de serviços ligados ao órgão, e também da satisfação no relacionamento com o órgão, conjugando os níveis de utilização e a qualidade percebida nos demais canais de comunicação e atendimento. Neste questionário foi pedido que contribuintes avaliassem características do portal (site) como acesso, rapidez de sistema, facilidade de navegação, novas funcionalidades e também indicassem quais são os canais de atendimento utilizados com maior frequência, além de sugestões de melhoria.

O resultado foi divulgado em março de 2018. Foram coletadas ao todo 108.599 respostas, com um perfil de respondentes sendo 60,7% do sexo masculino, de faixa etária predominante de 35 a 44 anos e com nível de escolaridade nível superior. O questionário pode ser visualizado no Anexo E.

Como resultado, 71% dos 108.599 respondentes afirmaram não sentir necessidade de utilizar outros canais de atendimento além do site. Para aqueles que utilizaram outros canais, 43,3% revelaram que seu canal de comunicação preferido era o presencial, outros 34,3% utilizam o atendimento telefônico e 18,1% utilizam o e-mail. O motivo que levou os contribuintes a procurar o atendimento presencial em detrimento da página na internet foi obter informação mais detalhada (54% das respostas).

O atendimento presencial com marcação de senha foi considerado muito bom ou bom por 57,5% dos utilizadores gerais e por 75,2% dos utilizadores profissionais (contadores, administradores e despachantes). O atendimento presencial sem marcação de senha foi considerado muito bom ou bom por 54,1% dos utilizadores gerais e por 53,1% dos utilizadores profissionais.

3.4 AVALIAÇÃO NO CHILE

O órgão arrecador de impostos federais no Chile chama-se *Servicio de Impuestos Internos* (SII). Segundo informações de seu site na internet, a assistência ao contribuinte se dá através do serviço telefônico, chamado de Mesas de Ajuda, em atendimento presencial, chamados de Escritórios e através de Palestras de Assistência ao Contribuinte. Existe também um serviço de ouvidoria que registra elogios, sugestões, orientações e reclamações.

Em seu Planejamento Estratégico para o ano de 2018-2022 encontra-se como meta a execução do Novo Modelo de Assistência a Contribuintes, visando melhorar a satisfação e experiência de contribuintes em sua interação com o SII, a fim de assegurar a conformidade fiscal, através da aplicação da metodologia de Gestão da Experiência, que permitirá

redesenhar e programar melhorias nos procedimentos mais relevantes do Serviço. Segundo o Planejamento Estratégico do órgão, ele aumentará a cobertura dos procedimentos e serão gerados e controlados indicadores, de forma a permitir acompanhar a evolução deste Novo Modelo de Assistência a Contribuintes, a fim de poder aplicar os planos corretivos correspondentes. Além disso, os princípios do Modelo continuarão a ser reforçados através dos cursos de formação que realiza a Escola de Treinamento.

Segundo notícias em seu próprio site, o SII realizará pesquisa online dos contribuintes que tenham concluído algum procedimento ou consulta, seja através do próprio site ou através das demais formas de atendimento, a partir da segunda quinzena de janeiro de 2019. A medida será aplicada pela empresa externa Activa Research, e serão avaliados atributos específicos do atendimento prestado, assim como indicadores associados à acessibilidade, tempo de espera, gentileza no tratamento e utilidade das respostas e solução final do procedimento ou consulta.

Em 3 de novembro de 2017 o SII inaugurou seu Centro de Treinamento e Pesquisa Tributária (CFiT), um centro cujos objetivos são fornecer treinamento e desenvolvimento especializado tanto para funcionários da instituição, administrações fiscais estrangeiras e outras instituições públicas quanto para contribuintes, em especial desenvolvendo linhas de trabalho destinadas a reforçar a educação fiscal. Dentro do Programa de Educação Fiscal é possível realizar cursos on-line, sendo estruturados em módulos e com atividades de reforço (chamado SII Educa) e também se cadastrar para participar de palestras e seminários, que ocorrem por todo país. Segundo o site oficial, mais de 33 mil pessoas participaram dos eventos presenciais durante o ano de 2016.

Como medida para aproximar a administração tributária da população foram autorizados escritórios móveis e instalados módulos de auto-cuidado com tecnologia de tela sensível ao toque.

3.5 AVALIAÇÃO NO BRASIL

Durante a realização deste trabalho houve mudanças na estrutura da administração pública brasileira, por ocasião da posse e durante o mandato do presidente Jair Bolsonaro. O texto a seguir se refere à estrutura encontrada até o final do ano de 2018. A Secretaria da Receita Federal do Brasil era o órgão da estrutura do Ministério da Fazenda do Brasil responsável pela administração dos tributos de competência da União, inclusive os

previdenciários, e aqueles incidentes sobre o comércio exterior, abrangendo parte significativa das contribuições sociais do País. Auxiliava também o Poder Executivo Federal na formulação da política tributária brasileira, além de trabalhar para prevenir e combater a sonegação fiscal, o contrabando, descaminho, a pirataria, a fraude comercial e outros atos ilícitos relacionados ao comércio internacional.

A Estrutura da Receita Federal, no momento da realização deste trabalho, compreendia Unidades Centrais e Unidade Descentralizadas distribuídas em Superintendências Regionais.

O planejamento, coordenação e supervisão das atividades de atendimento presencial e a distância era competência da Subsecretaria de Arrecadação, Cadastros e Atendimento (SUARA). Especificamente em relação ao atendimento, destaca-se, na estrutura da SUARA, a Coordenação-Geral de Atendimento (COGEA), que tem a ela vinculada a Coordenação de Atendimento ao Cidadão (COATE).

As Unidades Descentralizadas da RFB, distribuídas por todo o território nacional, subdividem-se em dez Regiões Fiscais, jurisdicionadas pelas respectivas Superintendências da Receita Federal do Brasil (SRFB). Nas dez Regiões Fiscais existem projeções das respectivas áreas de atividade das Unidades Centrais, concentradas nas Superintendências (Divisões), além das Unidades Locais. Nas Unidades Locais, em especial nas Unidades de Atendimento, é que se desenvolvem as atividades de interação com o cidadão, especialmente na modalidade presencial, nas unidades chamadas de Centros de Atendimento ao Contribuinte (CAC) e Agências da Receita Federal do Brasil (ARF).

3.5.1 Relatórios de Atendimento

Para que o leitor consiga se situar sobre a atuação do órgão no período da pesquisa foram pesquisados dados relativos ao atendimento ao público. A Receita Federal disponibiliza relatórios mensais do atendimento através de seu site. Os dados relativos aos atendimentos efetuados em agosto de 2017 podem ser conferidos no Quadro 02, extraído da Nota Coaef 26/2017. Ao todo foram 15.684.165 atendimentos realizados através do Portal e-CAC e 1.424.794 realizados no Atendimento Presencial. Dos serviços atendidos presencialmente 93% foram atendidos com tempo de espera abaixo de 15 minutos e 26,6% foram agendados previamente.

Quadro 02 - Atendimentos realizados nacionalmente em agosto de 2017

Canal de Atendimento	Quantitativo	
Portal e-CAC	Serviços acessados	15.684.165
Atendimento presencial	Atendimento	1.424.794
	Tempo médio de espera abaixo de 15 minutos (%)	93%
	Serviços agendados (%)	26,6%
Conveniadas	Atendimento CPF	776.107
Receitafone	Total de chamadas	776.332
Fale Conosco	Acessos à página	76.694

Fonte: Receita Federal.

Os serviços de maior procura nos atendimentos presenciais em agosto de 2017 foram os relativos à Cadastro (31%), seguidos pelas Certidões e Situação Fiscal (13%) em segundo lugar e Processos, Senhas e Procuração (12%) em terceiro lugar, conforme a Quadro 03.

Quadro 03 - Principais serviços prestados no atendimento presencial

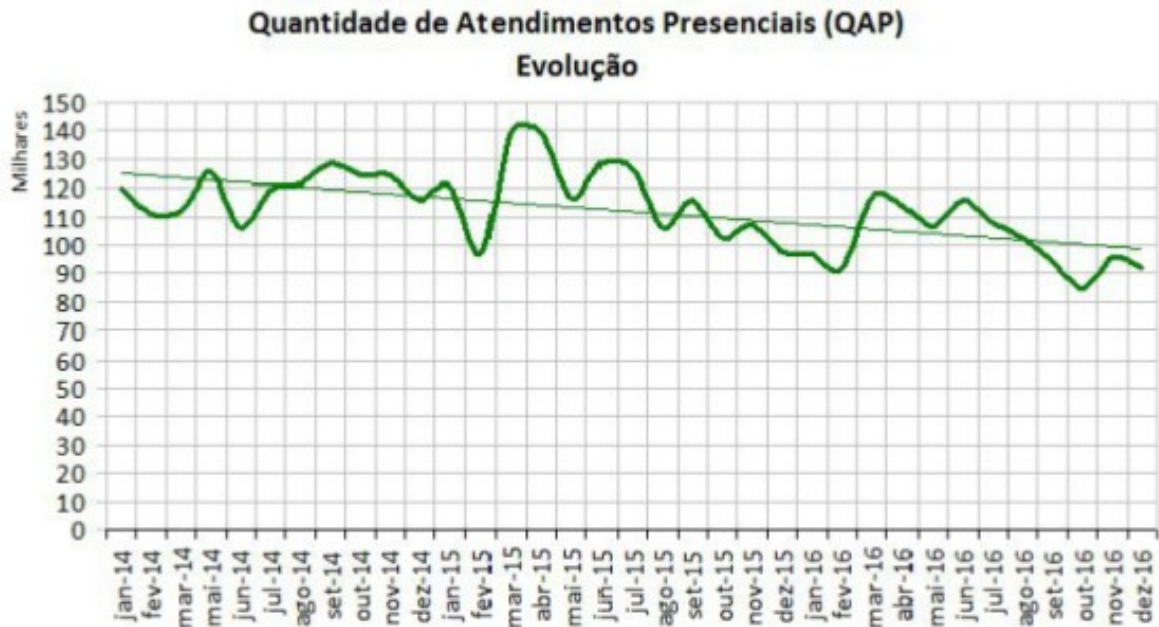
Serviço	Quantitativo	%
Cadastro	437.601	31%
Certidões e Situação fiscal	182.053	13%
Processos, Senhas e Procuração	177.972	12%
Pagamentos e Parcelamentos	163.942	12%
Declarações e Demonstrativos	127.509	09%
5 + procurados	1.089.077	76%
Total	1.424.794	100%

Fonte: Receita Federal. Nota Coaef 26/2017.

Os dados da Figura 03 mostram o número de atendimentos presenciais ocorridos entre janeiro de 2014 e dezembro de 2016 na 10ª Região Fiscal (Estado do Rio Grande do Sul), obtido no Relatório Gerencial do Atendimento da 10ª Região Fiscal, relativo ao 4º trimestre

de 2016. Nota-se uma queda no número de atendimentos. Trata-se, na verdade, do reflexo da atuação da própria RFB, que vem investindo em infraestrutura, na construção de parcerias e na utilização da internet como um ambiente para a prestação de serviços e informações, para diminuir a necessidade do contribuinte vir ao atendimento presencial. Como exemplo dessas parcerias pode ser citado o atendimento relativo ao CPF realizado por instituições conveniadas à RFB como Correios, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal que, em agosto de 2017 (como mostra o Quadro 02), absorveram 776.107 atendimentos que, se não fosse por esses órgãos, teriam sido realizados na Receita, impactando o atendimento.

Figura 03 - Atendimentos no Rio Grande do Sul entre janeiro de 2014 e dezembro de 2016



Fonte: Receita Federal. Relatório Gerencial do Atendimento da 10ª Região Fiscal 4º trimestre/2016.

Outro fato que colabora para que exista uma diminuição da quantidade de serviços considerados simples é o aumento do chamado Autoatendimento Orientado, serviço disponibilizado de forma integrada ao Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC), onde estagiários, sob a supervisão de um servidor designado para tal, auxiliam os contribuintes a obter serviços disponibilizados no sítio da RFB na internet.

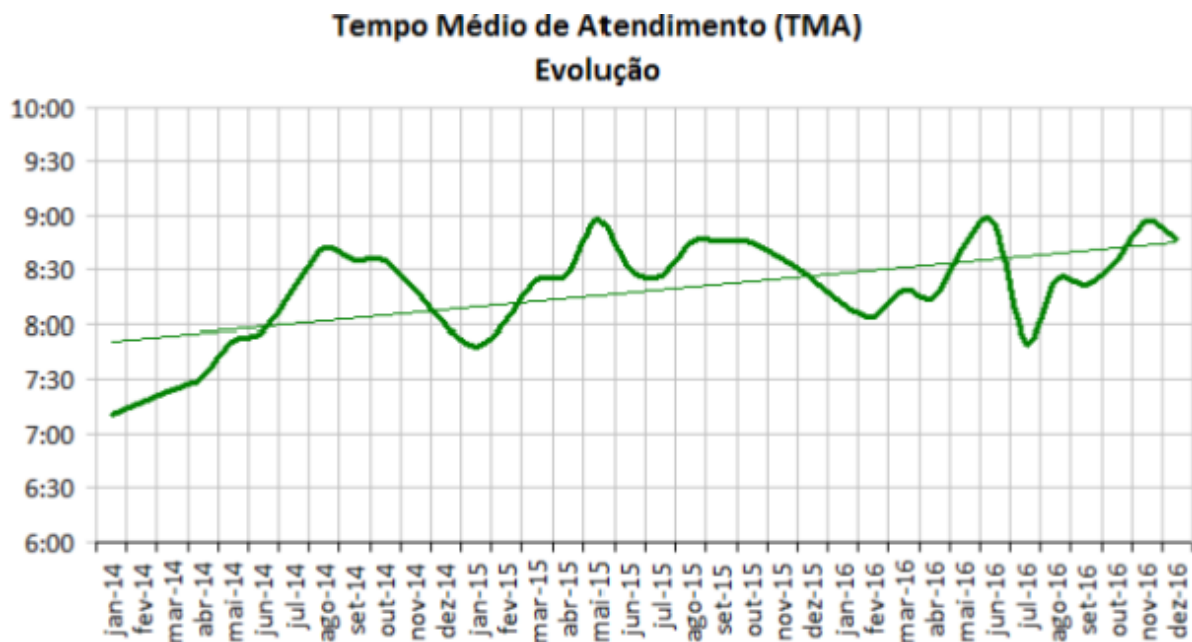
A partir de 2014 surgiram também os Núcleos de Apoio Fiscal (NAF) que, segundo a RFB, são como escritórios vinculados às Instituições de Ensino Superior (IES), nos quais são oferecidas assistências tributária e fiscal. Os NAFs promovem uma interação maior entre a RFB, as Instituições de Ensino, os alunos e a sociedade, propiciando, por meio da cooperação

mútua, a qualificação de futuros profissionais contábeis e a prestação de serviços fiscais aos contribuintes hipossuficientes, com vistas ao fortalecimento da imagem de ambos perante a sociedade e ao desenvolvimento da moral tributária e da cidadania. É uma proposta que busca trazer cidadania às comunidades e treinamento diferenciado aos estudantes, valorizando o conhecimento fiscal por meio da prática.

Embora a tendência observada seja a diminuição da procura por atendimento presencial de forma quantitativa, ou seja, haverá um número menor de indivíduos sendo atendidos presencialmente com o passar dos anos, o setor de atendimento ao público talvez ainda perdure, suprindo uma nova demanda, dessa vez qualitativa, sanando as dificuldades do contribuinte que já buscou as informações online e ainda apresenta dúvidas, sejam no tocante à interpretação da legislação tributária ou em relação a alguma questão muito específica, não coberta pelos manuais online.

Um dado que corrobora essa afirmação é o aumento do tempo médio de atendimento, que pode ser observado na Figura 04, retirada do Relatório Gerencial do Atendimento da 10ª Região Fiscal, relativo ao 4º trimestre de 2016. O tempo médio de atendimento no Rio Grande do Sul vem oscilando entre oito e nove minutos desde junho de 2014 até dezembro de 2016, com tendência de aumento, conforme Figura 04.

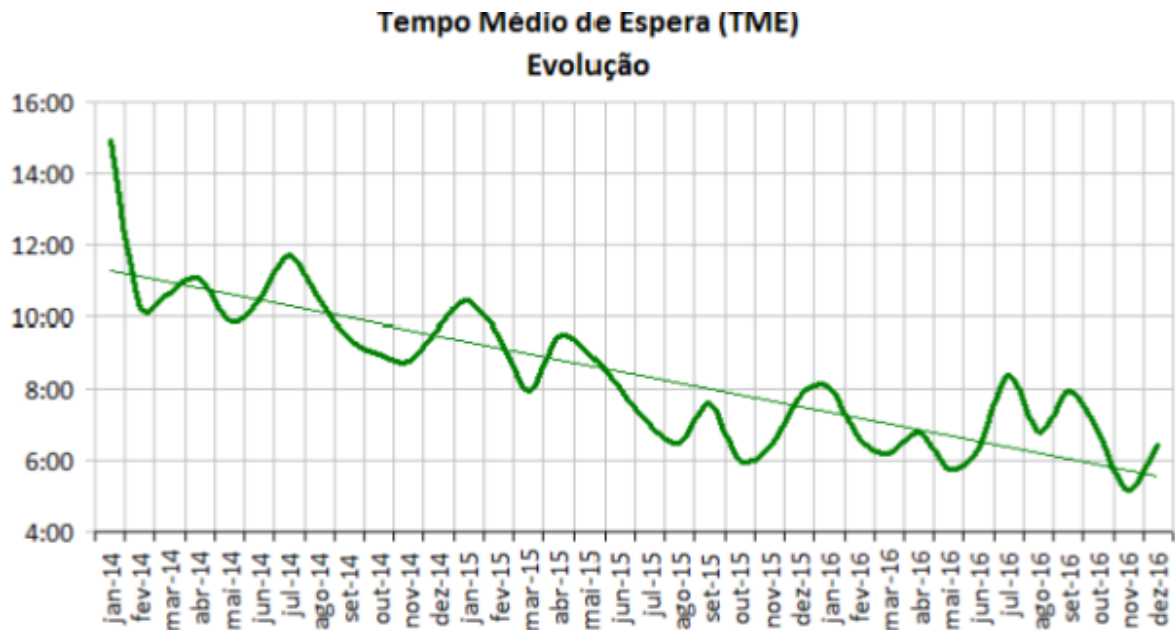
Figura 04 - Tempo médio de atendimento no Rio Grande do Sul



Fonte: Receita Federal. Relatório Gerencial do Atendimento da 10ª Região Fiscal 4º trimestre/2016.

Tanto o Relatório Gerencial do Atendimento da 10ª Região Fiscal, relativo ao 4º trimestre de 2016, quanto os relatórios mensais de atendimento nacional tem dados sobre o tempo médio de espera para ser atendido (Figura 05 e Quadro 04). O tempo médio de espera sofreu uma queda vertiginosa no estado do Rio Grande do Sul (Figura 05), passando de cerca de 10 minutos em fevereiro de 2014 a menos de seis minutos em novembro de 2016, e também apresenta queda nacionalmente, ainda que não de forma tão acentuada (Quadro 04).

Figura 05 - Tempo Médio de Espera Rio Grande do Sul



Fonte: Receita Federal. Relatório Gerencial do Atendimento da 10ª Região Fiscal 4º trimestre/2016.

Uma queda de tempo de espera de três minutos pode não parecer um grande avanço gerencial, mas o é se for considerado o número total de atendimentos presenciais realizados nacionalmente, que foi de 1.424.794 em agosto de 2017, conforme Quadro 02. Três minutos a menos em 1.424.794 atendimentos equivalem a 71239,7 horas, ou ainda 2968,32 dias ou ainda oito anos a menos de espera. São oito anos a mais de produtividade ao invés de esperar para ser atendido

Quadro 04 - Tempo Médio de Espera para Atendimento Nacional (mm:ss)

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2015	13:03	11:59	14:58	16:21	14:50	09:32	10:13	08:45	09:38	08:32	08:32	10:08
2016	10:12	08:24	08:48	09:04	08:03	08:45	10:44	08:51	08:52	09:51	09:23	09:23
2017	11:06	09:24	10:48	10:51	09:33	08:45	10:19	10:12	10:12			

Fonte: Receita Federal. Nota Coaef 26/2017.

Os relatórios mensais apresentam também as quantidades recebidas de elogios relativos ao atendimento dos CACs, de reclamações relativas ao atendimento dos CACs e as reclamações relativas aos agendamentos nos CACs pela Ouvidoria do Ministério da Fazenda. Os quadros a seguir são a sobreposição de dados públicos, disponibilizados oficialmente pela Administração Pública, no site da Receita Federal do Brasil.

Analisando o Quadro 05 a média mensal de elogios referente ao atendimento dos CACs apresenta uma grande variação ao longo dos anos, merecendo destaque a atuação durante o primeiro semestre de 2019, tendo recebido quatro vezes mais elogios do que o comparado com o mesmo período do ano de 2015.

Quadro 05 – Quantitativo de Elogios – Atendimento CAC

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Média mensal
2015	17	10	17	11	09	14	20	06	15	07	09	11	146	12,17
2016	20	33	18	12	27	34	30	40	26	21	20	18	299	24,92
2017	32	09	10	15	12	14	12	26	22	15	10	07	184	15,33
2018	05	17	11	14	06	15	15	21	45	57	45	46	297	24,75
2019	58	65	45	57	49	51							322	53,66

Fonte: Receita Federal. Nota Coaef 26/2017. Nota Cogea 25/2019.

O Quadro 06 apresenta o quantitativo de reclamações realizadas junto à Ouvidoria durante o período de janeiro de 2015 a junho de 2019 relativos ao atendimento recebido presencialmente. Os números nos últimos cinco anos têm se mantido constantes, com um total cerca de 2000 de reclamações anuais.

Quadro 06 – Quantitativo de Reclamações – Atendimento CAC

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Média mensal
2015	201	153	237	220	174	183	223	166	159	130	138	132	2116	176,33
2016	159	123	139	117	123	135	201	217	124	163	153	118	1772	147,67
2017	171	109	170	121	131	148	138	145	161	168	161	170	1793	149,41
2018	242	176	203	220	231	151	160	197	164	168	131	192	2235	186,25
2019	302	258	225	243	198	137							1363	227,16

Fonte: Receita Federal. Nota Coaef 26/2017. Nota Cogeia 25/2019.

O Quadro 07 apresenta o quantitativo de reclamações realizadas junto à Ouvidoria durante o período de janeiro de 2015 a junho de 2019 relativos a agendamento. Apesar de números expressivos durante o ano de 2015, os anos de 2016, 2017 e 2018 mantiveram um número estável de reclamações relacionadas ao agendamento, assim como o primeiro semestre de 2019.

Quadro 07 – Quantitativo de Reclamações – Agendamento CAC

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Média mensal
2015	616	352	480	339	394	454	460	358	347	170	306	264	4549	379,08
2016	408	189	123	101	129	163	192	270	161	231	242	138	2347	195,58
2017	256	96	197	151	225	141	210	170	110	89	107	86	1838	153,16
2018	248	175	178	206	345	220	253	223	120	134	127	109	2338	194,83
2019	252	160	133	151	126	104							926	154,33

Fonte: Receita Federal. Nota Coaef 26/2017.

Os relatórios que existem hoje, portanto, avaliam a qualidade do serviço de atendimento ao público presencial em termos de quantidade de senhas atendidas, tempo de espera, tempo de atendimento, número de elogios relativos ao atendimento ao público presencial, número de reclamações relativas ao atendimento ao público presencial e número de reclamações relativas ao agendamento.

3.5.2 Tentativas de Avaliação do Atendimento

Segundo a Divisão de Atendimento Pessoal houve tratativas entre o período de 2010 a 2013 para que a Fundação Getúlio Vargas realizasse uma pesquisa de avaliação do atendimento a nível nacional, utilizando toda a metodologia necessária para que os resultados refletissem a realidade do atendimento de toda RFB. Não existem dados públicos a respeito.

Existiram duas iniciativas locais de pesquisas de satisfação do contribuinte dentro da Receita Federal. A primeira delas foi de iniciativa da Divisão de Interação com o Cidadão (DIVIC) da 8ª Região Fiscal (Estado de São Paulo), realizada em 10 CACs da cidade de São Paulo e na grande São Paulo em dezembro de 2015 e chamada de “8ª NA MIRA”. A segunda tentativa foi uma iniciativa local da Delegacia de Novo Hamburgo realizada em julho de 2016.

Na iniciativa de Novo Hamburgo foram instalados *tablets* nas mesas de cada um dos atendentes, e os contribuintes foram orientados, ao final do atendimento, a informar seu nível de satisfação com o serviço prestado. As opções ofertadas eram BOM, REGULAR e RUIM. Também foi pedido que o contribuinte avaliasse se o atendimento foi conclusivo, sendo as alternativas SIM e NÃO. O modelo também permitia outras sugestões e críticas. A ferramenta foi desenvolvida utilizando *tablets* apreendidos e com software elaborado pelo Serviço de Tecnologia da Informação (Setec) da Delegacia de Novo Hamburgo. Ao final do primeiro trimestre de experiência 756 pessoas responderam à avaliação e dessas, 736 pessoas consideram o atendimento bom (avaliação máxima disponível) e somente 20 pessoas consideram o atendimento ruim ou regular.

O projeto “8ª NA MIRA” teve como autores os servidores Osvaldo Luis Guglielmi Branchini e Maria Stela Oliveira e o apoio da Divisão de Interação com o Cidadão (DIVIC) da 8ª Região Fiscal (Estado de São Paulo). Em contato com Osvaldo, ele informou que foram criados três formulários. O formulário 01 foi voltado ao atendimento, com questões relativas a assuntos como triagem, tempo de espera, sala de espera e conhecimento do atendente e da triagem. O formulário 02 foi voltado ao agendamento, com questões como vagas de agendamento e se houve facilidade ou dificuldade de agendar. O formulário 03 teve perguntas sobre a parte física da unidade de atendimento, como instalações, sala de espera, facilidade em chegar, localização etc. Esses formulários foram revisados e aprovados pelos Delegados e pelo Superintendente da 8ª Região Fiscal.

Os formulários foram aplicados em 10 CACs da cidade de São Paulo e grande São Paulo em um ciclo mensal no qual na primeira semana aplicou-se o formulário 01, na segunda semana o formulário 02, na terceira semana o formulário 03. A quarta semana foi utilizada para tomar as providências necessárias em função dos dados da pesquisa. Para coletar os dados foram utilizados *tablets* com conexão com a internet e formulários disponíveis no Google Docs.

Foi criado um endereço de e-mail para cada unidade de atendimento, de forma a obter respostas também específicas para aquela unidade. A quantidade de formulários foi dimensionada com base na quantidade de atendimentos da unidade, e segundo o autor entrevistado “aqui esquecemos que a amostra é repetitiva, são sempre os mesmos contribuintes que comparecem, principalmente em unidades pequenas. Tivemos que diminuir a quantidade de pesquisa.”

Era então dever dos chefes de Agência e CACs extrair mensalmente as planilhas e os relatórios do programa *Google Docs* das pesquisas realizadas e enviá-los para a DIVIC até o dia 10 do mês seguinte. Já a DIVIC tinha como dever elaborar o relatório consolidado da 8ª Região Fiscal e as ações de melhorias realizadas pelas unidades até o dia 17 do mês seguinte.

Segundo Osvaldo as dificuldades encontradas foram:

- a) disponibilizar *tablets* para todas as Unidades de Atendimento, cerca de 100;
- b) disponibilizar internet 4G ou banda larga que funcionasse nas Unidades;
- c) estagiários para auxiliar na realização da pesquisa;
- d) criar no *Google Docs* os questionários para as Delegacias com as respectivas Agências e CACs;
- e) o método de extração dos dados dificultou a consolidação para a Superintendência.

Dos dados obtidos no relatório de setembro de 2016 tem-se que a maior parte dos atendimentos se refere a pessoas físicas e não empresas, sendo que 58,48% estavam em seu primeiro contato para aquele serviço. No primeiro formulário foram avaliados: tempo de triagem, conhecimento da triagem, cordialidade da triagem e eficiência da triagem, assim como as instalações da sala de espera e o tempo de espera. Quanto ao atendente, foram avaliadas seu conhecimento, sua cordialidade e sua eficiência.

No segundo formulário perguntou-se sobre o tipo de senha utilizada, sendo as possibilidades: sem senha, senha comum, senha com horário, senha agendada pela internet, senha agendada no autoatendimento orientado e senha agendada na agência. Sobre o agendamento foi perguntado sobre o processo de agendar e sobre a facilidade de obtenção de senha. Também houve perguntas sobre a localização da unidade de atendimento, suas

instalações e facilidade de acesso. No terceiro formulário foi perguntado qual o serviço procurado, se a pessoa tentou resolver seu problema de outra forma, se ela utiliza ou ao menos conhece o autoatendimento orientado e se utiliza ou ao menos conhece a página da Receita Federal na internet. Também foi deixado espaço para escrever comentários, sugestões ou reclamações.

Segundo o autor questionários obtiveram como resposta valores entre “bom” e “muito bom” para mais de 87% dos respondentes. Foram detectados casos pontuais que mereceram atuação especial como reclamações sobre a postura de determinado atendente, como reclamações de que a pessoa não explica nada ou que foi rude. Também houve reclamações sobre instalações físicas inadequadas: ausência de estacionamento, ausência de ar-condicionado, problema com o bebedouro, problemas com a sala de espera, possibilidade de colocação de máquinas de cafezinho. Houve relatos de problemas para conseguir vagas no agendamento, situações em que a reclamação era do atendimento, porém os problemas eram de outras seções que não acompanhavam a velocidade do atendimento como o setor responsável por análises mais complexas na emissão de certidões negativas de débitos e o setor de parcelamento.

Neste capítulo foi demonstrado que as nações tomaram conhecimento da relevância de melhorar seus sistemas de tributação, tornando-os até mesmo questão de segurança nacional, e melhorar o atendimento ao público devido ao seu potencial de ferramenta educadora, estimulando o cumprimento das obrigações de forma voluntária, transformando obediência em adesão. Apesar da tendência decrescente do número de atendimentos presenciais, existe também a tendência de que eles se tornem mais complexos, na medida em que questões simples poderão ser resolvidas de forma automatizada pela internet.

Foram realizados três dos objetivos específicos deste trabalho, a saber, (i) revisar a bibliografia relativa a avaliação de serviços, (ii) verificar como são realizadas as avaliações do serviço de atendimento ao público de órgãos arrecadadores internacionais e (iii) verificar quais são os aspectos abordados nas avaliações de atendimento ao público de órgãos arrecadadores internacionais.

No capítulo a seguir serão definidos os procedimentos e metodologias utilizados para cumprir os demais objetivos da pesquisa, a saber: (i) aplicar uma metodologia de avaliação já existente e verificar quais aspectos dela devem ser mantidos ou não no serviço de atendimento ao público prestado por órgãos arrecadadores e (ii) conhecer a opinião dos prestadores de serviço sobre os aspectos específicos do atendimento em órgãos arrecadadores.

4 DESCRIÇÃO METODOLÓGICA

O objetivo deste trabalho foi desenvolver uma metodologia de avaliação do serviço de atendimento ao público prestado presencialmente pelos órgãos arrecadadores. A pesquisa é um estudo de caso, o que, segundo Yin (2005), é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e que ele justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem aprender a totalidade de uma situação. Yin considera ainda que o estudo de caso é eminentemente justificável quando representa (a) um teste crucial da teoria existente, (b) uma circunstância rara ou exclusiva, (c) um caso típico ou representativo, ou ainda quando serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal. Deste trabalho tem-se um caso típico de atendimento ao público que servirá como revelador dos aspectos específicos do atendimento, na esperança que ela possa ser generalizada e replicada nas demais unidades de atendimentos dos diferentes órgãos arrecadadores.

Segundo Gil (2009) o estudo de caso requer mais de uma técnica para a obtenção de dados e este constitui um princípio básico que não pode ser descartado. Segundo Yin (2005), obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos, e os resultados finais do estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos, de forma a conferir validade ao estudo, chamado de processo de triangulação.

Este trabalho também pode ser classificado como exploratório-descritivo. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2009), é o tipo de pesquisa que proporciona maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito ou construir hipóteses, já a pesquisa descritiva, segundo Rudio (1985, apud Lima et alia, 2005), está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Dessa forma o trabalho é exploratório na medida em que tenta descobrir quais são os aspectos específicos do atendimento ao público dos órgãos arrecadadores e descritivo, uma vez que usa modelos preexistentes para interpretar esses aspectos na forma de uma avaliação.

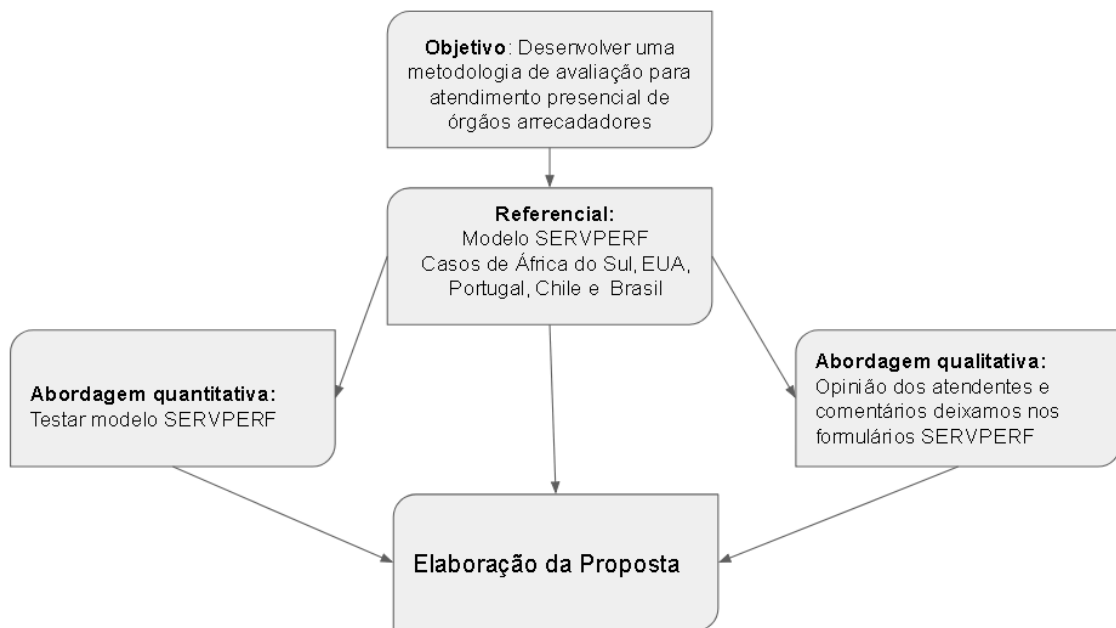
A unidade-caso da pesquisa é o Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC) da Delegacia da Receita Federal do Brasil em Santa Maria (DRF-STM). O CAC fica localizado no andar térreo do prédio da Delegacia, na Rua Riachuelo nº 80, na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul.

A Delegacia é a unidade da Receita Federal do Brasil (RFB) que jurisdiciona a região

central do estado do Rio Grande do Sul. O CAC é o responsável pelo atendimento dos cidadãos das cidades de Agudo, Cacequi, Dilermando de Aguiar, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Formigueiro, Itaara, Ivorá, Jari, Júlio de Castilhos, Mata, Nova Palma, Paraíso do Sul, Pinhal Grande, Quevedos, Restinga Seca, Santa Maria, Santana do Livramento, São João do Polêsine, São Martinho da Serra, São Pedro do Sul, São Sepé, São Vicente do Sul, Silveira Martins, Toropi e Tupanciretã. O funcionamento do CAC para atendimento ao público ocorre das 8 às 14 horas, de segunda a sexta-feira. São realizados cerca de 120 atendimentos por dia, com um total aproximado de 30.000 atendimentos anuais.

Foi obtida autorização da unidade para realizar pesquisa de campo, que foi dividida em abordagem quantitativa e qualitativa. O desenho da pesquisa está demonstrado na Figura 06 a seguir, e os itens 4.1 e 4.2 aprofundarão a discussão sobre as abordagens quantitativas e qualitativas, respectivamente.

Figura 06 - Desenho da Pesquisa



Fonte: autora.

4.1 ABORDAGEM QUANTITATIVA

A primeira parte da pesquisa desenvolvida foi descritiva com uma abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa prioriza apontar a frequência e intensidade de determinada resposta dos indivíduos pesquisados e fazer inferências sobre uma amostra que possa representar o todo pesquisado, por isso trabalha com números e ferramentas estatísticas.

Neste trabalho a abordagem quantitativa utilizada foi a aplicação do modelo SERVPERF, já definido no capítulo anterior, sobre uma amostra da população do CAC – STM.

4.1.1 População/Amostra

A população estudada foram todas as pessoas atendidas no CAC durante o período de pesquisa, que durou três meses. Sabendo-se que o número médio de atendimentos realizados no CAC é de 120 senhas por dia, e que ele atende de segunda a sexta-feira. Arbitrou-se, portanto, que um mês tem 20 dias úteis, chegando a uma população de 7200 senhas atendidas no período de três meses. Com base nessa informação, a amostragem foi considerada probabilística. Nesse caso a equação para cálculo do tamanho da amostra é dada por:

Equação 01 - Equação para cálculo do tamanho da amostra

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Fonte: (HAIR et al., 2005).

O desvio-padrão desta mesma população é desconhecido, portanto deve ser considerado 0,5. Esperando um grau de confiança de 95%, $Z_{\alpha/2}$ fica em aproximadamente 1,96. Com erro amostral estimado de 5%, chegou-se à conclusão de que a amostra deverá ter ao menos 366 respostas para ser considerada representativa da população que foi atendida em um período de três meses.

O método de amostragem utilizada foi o casual por conveniência, uma vez que os atendentes foram orientados a perguntar ao final de cada atendimento se a pessoa gostaria de preencher o formulário e só então fornecer a ficha, de forma que a seleção dos elementos da amostra se deu entre aqueles que estavam mais disponíveis para tomar parte do estudo. Ao todo foram distribuídos 675 questionários ao longo dos três meses de realização da pesquisa, tendo como resultado 412 formulários preenchidos. Após tabulação destes formulários restaram 404 que foram considerados válidos para estudo.

4.1.2 Instrumento de Coleta

O instrumento utilizado foi o SERVPERF em escala tipo Likert de 5 pontos, onde os respondentes deveriam identificar seu grau de concordância com cada uma das afirmações utilizando a seguinte escala: 01 (discordo totalmente), 02 (discordo), 03 (neutro), 04 (concordo), 05 (concordo totalmente).

O instrumento SERVPERF foi utilizado ao invés do SERVQUAL pela facilidade de sua operacionalização, bem como pelos melhores índices de confiabilidade quando comparada à escala SERVQUAL.

Foram inseridas também questões relativas ao perfil dos respondentes, tendo como base o trabalho realizado pelas administrações tributárias dos EUA, de Portugal, da África do Sul, do Chile e pelo projeto “8ª NA MIRA” a saber: se o respondente representava a si mesmo ou a um cliente, se o atendimento era para pessoas física ou jurídica, idade, renda, nível de instrução, se houve a tentativa de resolver o problema de outra forma que não fosse o atendimento presencial, se o respondente tentou resolver o problema de outra forma, se ele utiliza/ utilizou outras formas de contato como a página da Receita na internet, o atendimento telefônico ou o autoatendimento orientado e se o local de atendimento se localiza a uma distância conveniente da residência da pessoa. Por fim houve uma pergunta sobre a satisfação de maneira geral, para que fosse dada uma nota de 1 a 7 no formato de escala. O modelo do formulário distribuído pode ser conferido no apêndice C.

As perguntas de perfil envolvendo idade, renda e nível de instrução se justificam para traçar o perfil dos contribuintes atendidos pelo CAC-DRF e compará-lo com as pesquisas em outros locais, como a pesquisa realizada pelo TIGTA.

As demais questões foram introduzidas para testar se a pesquisa chegaria a conclusões parecidas com as encontradas no relatório produzido pelo projeto “8ª NA MIRA”, dentre elas que (a) o contribuinte com problemas relativos à pessoa jurídica avalia de forma pior o atendimento, (b) um número alto (73,24%) dos respondentes não tentaram resolver o problema de outra forma antes de procurar atendimento presencial, (c) um baixo número (9,17%) dos respondentes não conhecem o autoatendimento orientado, (d) um número baixo (2,69%) dos respondentes não conhecem a página da Receita Federal na internet.

A pergunta sobre se o local de atendimento se localiza a uma distância conveniente da residência da pessoa, apesar de não aparecer no SERVPERF, aparece tanto na pesquisa do TIGTA quanto no projeto “8ª NA MIRA” e parece ser uma grande questão da administração

tributária norte-americana, uma vez que existe a intenção de fechar unidades de atendimento sem deixar a população desassistida. Essa questão pode vir a ser um problema para outras administrações tributárias, como a brasileira.

4.1.3 Procedimentos de Coleta

Os atendentes foram instruídos de forma que ao final do atendimento eles deveriam indagar o contribuinte sobre se ele estaria disponível para preencher o formulário. Caso a resposta fosse sim, o formulário era entregue em meio papel, sendo os contribuintes instruídos a responder utilizando caneta preta e/ou azul fornecida pela Receita Federal, em um local previamente preparado, em sala diversa de onde ocorrera o atendimento e a entregar o formulário em papel para as funcionárias da recepção do Centro de Atendimento ao Contribuinte da Delegacia da Receita Federal em Santa Maria. Como ocorreram muitos casos em que o contribuinte levava o formulário para casa e depois o devolvia preenchido para as funcionárias da recepção, estes também foram aceitos. Os formulários de pesquisa foram distribuídos no período de 26 de junho a 22 de setembro de 2017, perfazendo 13 semanas.

Verifica-se como limitação do estudo o fato de que a coleta de dados ocorreu em questionários autoadministrados, sem a presença do pesquisador, logo poderão ter havido dúvidas por parte dos respondentes que não foram sanadas no momento da coleta de dados.

4.1.4 Técnica da Análise dos Resultados

Os dados foram analisados utilizando o software SPSS. Foram analisadas as frequências para os dados encontrados, analisando sua distribuição e estatísticas descritivas, respondendo assim questões sobre o perfil do contribuinte atendido e como ele avalia o CAC. A seguir foram realizadas análises fatoriais exploratórias, para identificar irregularidades no comportamento de duas ou mais variáveis e para testar modelos de associação para criação de novos construtos.

Foi analisada também a confiabilidade dos construtos através do Coeficiente Alpha de Cronbach. Este coeficiente pode variar de 0 (zero) a 1 (um), sendo considerado como indicativo de consistência interna satisfatória valores a partir de 0,6. Devido às características do instrumento utilizado, no qual as questões representam dimensões distintas, o Coeficiente de Alpha de Cronbach foi calculado para cada dimensão e no geral.

Por fim foram realizados teste t e teste ANOVA para descobrir se determinada característica do perfil de um contribuinte tem significância na maneira como ele avalia o atendimento.

4.2 ABORDAGEM QUALITATIVA

A segunda parte deste projeto consistiu em uma pesquisa qualitativa. Na primeira parte foram analisados dados provenientes de entrevistas com atendentes e com o responsável pelo Centro de Atendimento ao Contribuinte em Santa Maria. Na segunda parte foram analisadas as manifestações encontradas nos formulários do SERVPERF usados na abordagem quantitativa quando da sua devolução. Em ambos os casos foi utilizado o método da análise de conteúdo.

Segundo Guerra (2004), a pesquisa qualitativa é um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, de forma que os entrevistados, por exemplo, estão mais livres para apontar seus pontos de vista sobre determinados assuntos que estejam relacionados com o objeto de estudo.

A Análise de Conteúdo é uma técnica de tratamento de dados em pesquisa qualitativa proposta pela professora Laurence Bardin e que trabalha com o conteúdo do texto, ou seja, com a materialidade linguística, sem fazer relações além deste. Assim é assegurada uma descrição objetiva, sistemática e com a riqueza manifesta no momento da coleta dos mesmos. Dentre as modalidades de análise de conteúdo foi escolhida a análise temática, por ser considerada a mais simples e, portanto, mais apropriada para pesquisadores iniciantes na técnica, como é o caso da autora.

Para Bardin (2009, apud GUERRA 2014), a análise de conteúdo temática deve ter como ponto de partida uma organização. As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos: (a) pré-análise, (b) exploração do material e (c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na fase da exploração do material, a análise do material exige sua codificação, ou seja, sua transformação de dados brutos dos textos por recortes, agregação ou enumeração, até que sua codificação atinja a representação do conteúdo ou sua expressão. Para codificação, pode-se usar palavras, temas, contextos, relações, personagens, etc., até se chegar à categorização dos mesmos. Na fase três são feitas as inferências e interpretações dos resultados.

4.2.1 Entrevistas com atendentes

Foram entrevistados o chefe e três dos atendentes do Centro de Atendimento ao Contribuinte da Receita Federal do Brasil para descobrir quais eram, para eles, as perguntas do modelo SERVPERF mais relevantes e quais poderiam ser excluídas. Também foram perguntados quais eram os aspectos mais relevantes do atendimento que deveriam ser incluídos em uma avaliação de serviços levando em conta as avaliações realizadas nos EUA e na África do Sul. A amostragem empregada foi por saturação, o que significa, segundo Guerra (2004), que ocorreu a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passaram a apresentar, na avaliação da pesquisadora, certa redundância ou repetição, não sendo produtivo persistir na coleta de dados.

A entrevista foi considerada totalmente estruturada, chamada também de questionário, uma vez que a escolha do informante estava condicionada à sua capacidade de dar respostas às perguntas formuladas pelo investigador, e as perguntas seguiram um roteiro estruturado, sem opções para digressões. As entrevistas ocorreram oral e presencialmente, dentro do local de trabalho destas pessoas, em ambiente privado, com marcação de horário. As entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados através de um celular.

O protocolo de entrevistas criado pode ser conferido no Apêndice D. As perguntas 01, 02 e 03 referem-se ao entrevistado, a forma como ele avalia as mudanças que já ocorreram no atendimento ao público e como prevê que seja o futuro do atendimento. As perguntas 04, 05, 06 e 07 referem-se ao modelo SERVPERF e como ele poderia ser modificado, por fim, as perguntas 08 e 09 referem-se a essas mesmas modificações possíveis do SERVPERF, mas levando em conta, respectivamente, os modelos aplicados no EUA e na África do Sul.

As entrevistas foram posteriormente transcritas e analisadas através da técnica da análise temática de conteúdo, já discutida anteriormente. Após a transcrição foi feita uma análise do material que resultou em sua codificação e posteriormente categorização em temas.

4.2.2 Análise dos escritos dos questionários

Uma vez que os formulários da abordagem quantitativa foram distribuídos no formato papel, foram registradas manifestações escritas por parte dos respondentes. Ainda que este não tenha sido o escopo principal deste trabalho, os escritos também foram transcritos, tabelados e analisados através de temática de conteúdo, sendo codificado e categorizado em

temas.

Em resumo, a Tabela 01 a seguir mostra a metodologia utilizada:

Tabela 01 - Metodologia de análise dos formulários

Objetivo	Abordagem	Procedimentos	Análise
Adaptar uma metodologia existente para a avaliação do atendimento presencial de órgão arrecadador	Quantitativa	Questionário entregue presencialmente com ferramenta SERVPERF, dados primários;	Estatística Descritiva; Análise Fatorial Exploratória; Análise de Confiabilidade através de Alpha de Cronbach; Teste T e teste ANOVA relacionado ao perfil
	Qualitativa	Entrevistas totalmente estruturadas com servidores que trabalham com atendimento presencial, dados primários;	Análise de conteúdo
	Qualitativa	Escrito deixados pelos respondentes da abordagem quantitativa nos formulários em papel, dados primários;	Análise de conteúdo

Fonte: autora.

Conforme apresentado, a pesquisa realizada tratou-se de um estudo de caso, com utilização de pesquisa de campo, utilizando como objeto de estudo o Centro de Atendimento ao Contribuinte em Santa Maria, Rio Grande do Sul. A pesquisa teve tanto abordagem quantitativa, através de aplicação da ferramenta SERVPERF, quanto abordagem qualitativa, com entrevistas estruturadas aplicadas nos servidores do atendimento e análise dos escritos deixados nos formulários em papel pelos respondentes. No capítulo a seguir estão apresentados e discutidos os resultados encontrados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentados os dados encontrados através de ambas as abordagens. Da abordagem quantitativa pôde ser desenhado um perfil dos contribuintes que buscam os serviços do CAC da Receita Federal em Santa Maria, com base nas respostas deles foram analisadas a frequência, média e desvio-padrão de cada uma das afirmações. A seguir foi avaliada a escala em relação a sua validade, através de análise fatorial exploratória, e confiabilidade, através do coeficiente do Alpha de Cronbach do estudo em si e de cada uma das dimensões.

Com bases nessas análises foram encontradas novas dimensões para a ferramenta. Com ajuda do SPSS, foi pesquisado se uma determinada característica do perfil de uma pessoa poderia levar a avaliar o serviço prestado pelo atendimento ao público da Receita Federal de forma positiva ou negativa.

A seguir foram analisados os dados qualitativos. Os dados das entrevistas foram separados usando como parâmetro as perguntas da entrevista estruturada e os dados dos comentários dos formulários, por não serem um número grande de ocorrências, foram analisados caso a caso.

5.1 DADOS QUANTITATIVOS

Os formulários da pesquisa quantitativa foram distribuídos no período de 26 de junho a 22 de setembro de 2017. Ao todo foram distribuídos 675 questionários, sendo devolvidos 416. As respostas foram tabuladas usando o *software Microsoft Office Excel* e respostas com mais de uma marcação no modelo SERVPERF foram consideradas em branco. Após a tabulação foram considerados excluídos 12 dos formulários devolvidos, pois mais de 50% (11) das questões relativas ao SERVPERF estavam em branco, permanecendo 404 formulários válidos.

Após a tabulação, os dados foram analisados com apoio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para realização de testes estatísticos. Foram feitas análises de frequência relativas ao perfil e às afirmações do SERVPERF. A seguir, foi realizada análise fatorial para identificar irregularidades no comportamento de duas ou mais variáveis e para testar modelos de associação para criação de novos construtos. Foi realizada a análise da confiabilidade dos novos construtos através do coeficiente de Alpha de Cronbach, e teste T e

teste ANOVA para descobrir se o perfil dos respondentes revelava tendências significativas.

5.1.1 Perfil dos Respondentes

Tabela 02 - Perfil Representação

Variável	Resposta	Frequências	Porcentagem válida
REPRESENTA	A si mesmo	249	62,6
	A um cliente	149	37,4
	Subtotal	398	100,0
PESSOA	Física	268	69,8
	Jurídica	116	30,2
	Subtotal	384	100,0
RESUMO	01	217	56,7
	02	27	07,0
	03	51	13,3
	04	88	23,0
	Total	383	100,0

Fonte: autora.

A amostra é composta por 56,7% (n=217) das pessoas físicas representando a si mesmas, 7,0% (n=27) pessoas jurídicas representando a si mesmo, 13,3% (n=51) pessoas físicas sendo representadas por procuradores e 23,0% (n=88) de pessoas jurídicas sendo representadas por procuradores.

A média de idade dos respondentes foi de 49,04 anos, com um desvio-padrão de 14,433. A idade mínima foi de 18 anos e a máxima de 86. Os quartis encontrados são entre 18, 37,25, 50 e 60 anos, como pode ser observado na Tabela 03.

Tabela 03 - Perfil de Idade

Variável	Respostas	Frequências	Porcentagem Válida
Idade	Entre 18 e 37 anos	100	25,0
	Entre 38 e 50 anos	107	26,8
	Entre 51 e 60 anos	94	23,5
	Entre 61 e 86 anos	99	24,8
	Total	400	100,0

Fonte: autora.

Tabela 04 - Perfil de Renda e Instrução

Variável	Resposta	Frequências	Porcentagem válida
Renda	Entre 0 e R\$5.000,00	232	67,4
	Entre R\$5.001,00 e R\$10.000,00	77	22,4
	Entre R\$10.001,00 e R\$15.000,00	21	6,1
	Mais de R\$15.000,00	14	4,1
		344	100,0
Instrução	Ensino Fundamental Incompleto	3	0,8
	Ensino Fundamental Completo	10	2,6
	Ensino Médio Incompleto	4	1,0
	Ensino Médio Completo	74	18,3
	Ensino Técnico	12	3,0
	Ensino Superior Incompleto	38	9,4
	Ensino Superior Completo	203	50,2
	Pós-graduação	39	9,7
		383	100,0

Fonte: autora.

Analisando o perfil da renda dos respondentes 67,4% (n=232) têm renda de até R\$5.000,00 e 32,6% (n=112) tem renda maior do que R\$5001,00. Dentro desses existe um grupo de 4,1% (n=14) com salários mensais de mais de R\$15.000,00.

Quando à instrução 23,8% (n=91) tinham como nível de instrução Ensino Médio completo ou menos, 3% (n=12) tinham Ensino Técnico, 9,4% (n=38) tinham Ensino Superior Incompleto, 50,2% (n=203) tinham Ensino Superior Completo e 9,7% (n=39) deram uma resposta que fez com que fossem colocados no nível "Pós-graduação". Observa-se o alto grau de instrução dos respondentes, uma vez que 59,9% (n=242) deles tem ao menos o Ensino Superior Completo. Para efeito de comparação, segundo dados de pesquisa do IBGE em 2016, 51% da população brasileira com mais de 25 anos possuía o ensino fundamental completo ou equivalente, 26,3% tinham o ensino médio completo e apenas 15,3% tinham o superior completo.

Tabela 05 - Tentou resolver o problema de outra forma?

Variável	Resposta	Frequências	Porcentagem Válida
"Tentou resolver o problema de outra forma?"	SIM	118	30,4
	NÃO	270	69,6
		388	100,0

Fonte: autora.

Entre os respondentes 30,4% (n=118) tentaram responder o problema que os fez vir à Receita de outra forma enquanto 69,6% (n=270) não o fizeram.

Tabela 06 - Uso de outros canais de atendimento

Variável	Resposta	Frequência	Porcentagem válida
Uso de outros canais de atendimento	"autoatendimento orientado"	123	32,5
	"página da Receita na internet"	161	42,6
	"atendimento telefônico"	20	5,3
	"autoatendimento orientado" e "página da Receita na internet"	32	8,5
	"autoatendimento orientado" e "atendimento telefônico"	3	0,8
	"página da Receita na internet" e "atendimento telefônico"	15	4,0
	"autoatendimento orientado", "página da Receita na internet" e "atendimento telefônico"	24	6,3
		378	100,0

Fonte: autora.

Os respondentes utilizam como canais de atendimento preferencialmente ou apenas o Autoatendimento Orientado com 32,5% dos respondentes (n=123) ou apenas a página da Receita na internet, com 42,6% dos respondentes (n=161). O atendimento telefônico, sozinho ou acompanhado de outros atendimentos, foi mencionado apenas por 16,4% (n=62) dos respondentes.

Tabela 07 - Distância conveniente

Variável	Resposta	Frequência	Porcentagem válida
"O centro de atendimento localiza-se a uma distância conveniente de onde você mora?"	SIM	327	84,7
	NÃO	59	15,3
		386	100,0

Fonte: autora.

Quanto à localização do Centro de Atendimento, 84,7% (n=327) dos respondentes acreditam que ele se situa em uma distância conveniente de onde a pessoa mora.

Com base nos dados encontrados, e fazendo generalizações, o respondente médio desta pesquisa é uma pessoa em torno de 50 anos, que vem até a RBF representando a si

mesma, resolver algo relativo à pessoa física. Ela tem uma renda mensal de até R\$5.000,00 e possui ensino superior completo. Ela não tentou resolver o problema que a leva até a Receita de outra forma e utiliza como outros canais de atendimento, ou apenas o Autoatendimento orientado ou apenas a página da Receita Federal na internet.

5.1.2 Avaliação do Atendimento

As respostas obtidas relativas às afirmações do SERVPERF estão organizadas na Tabela 08 abaixo. Na primeira linha aparecem as frequências e na segunda linha os valores de porcentagem válida para cada grau de concordância, a saber: Discordo Totalmente (DT), Discordo (D), Neutro (N), Concordo (C) e Concordo Totalmente (CT).

Tabela 08 - Respostas SERVPERF: Frequências

Afirmações	DT	D	N	C	CT
C1 - O atendimento é fornecido no horário prometido.	9 2,2	21 5,2	26 6,5	107 26,6	240 59,6
C2 - O atendimento é fornecido da maneira conforme foi prometido.	0 0	5 1,3	19 4,8	117 29,3	259 64,8
C3 - O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)	6 1,5	17 4,3	58 14,8	122 31,2	188 48,1
C4 - Os registros mantidos pela organização estão corretos.	3 0,8	3 0,8	25 6,3	119 29,8	249 62,4
C5 - A organização é confiável ao lidar com problemas de atendimento ao público.	3 0,8	5 1,3	10 2,5	108 27,1	272 68,3
P6 - A organização me dá prazos de quando os serviços serão executados.	6 1,5	6 1,5	46 11,6	117 29,5	221 55,8
P7 - Consigo agendamento/atendimento de forma rápida.	5 1,3	15 3,8	35 8,9	120 29,7	219 54,2
P8 - Os atendentes estão dispostos a ajudar.	1 0,2	5 1,2	23 5,7	78 19,5	294 73,3
P9 - Os atendentes estão preparados para atender assim que se inicia o atendimento.	1 0,3	5 1,3	16 4,0	91 22,8	286 71,7
S10 - Os atendentes me inspiram confiança.	2 0,5	1 0,2	12 3,0	90 22,3	298 73,9
S11 - Os atendentes me inspiram segurança.	3 0,8	2 0,5	12 3,0	86 21,6	295 74,1
S12 - Os atendentes são educados.	1	2	10	71	304

Afirmações	DT	D	N	C	CT
	0,3	0,5	5,0	17,8	76,4
S13 - Os atendentes têm conhecimento adequado para responder aos questionamentos.	0	1	21	96	282
	0	0,3	5,3	24,0	70,5
E14 - Os atendentes me dão atenção individual.	1	1	13	84	302
	0,2	0,2	3,2	20,9	75,3
E15 - Os atendentes são afetuosos.	3	5	34	105	252
	0,8	1,3	8,5	26,3	63,2
E16 - Os atendentes têm o meu interesse como objetivo.	2	7	26	114	250
	0,5	1,8	6,5	28,6	62,7
E17 - Os atendentes entendem as minhas necessidades.	1	2	17	107	271
	0,3	0,5	4,3	26,9	68,1
E18 - Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes.	5	14	23	127	230
	1,3	3,5	5,8	31,8	57,6
A19 - O equipamento é moderno.	8	9	39	117	225
	2,0	2,3	9,8	29,4	56,5
A20 - O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas.	5	11	57	150	179
	1,2	2,7	14,2	37,3	44,5
A21 - Os atendentes estão bem-vestidos e apresentáveis.	1	1	17	109	273
	0,2	0,2	4,2	27,2	68,1
A22 - Os materiais associados com o atendimento são visualmente atrativos (folders).	5	10	67	140	179
	1,2	2,5	16,7	34,9	44,6

Fonte: autora.

Observa-se que as duas únicas afirmações que não receberam nenhuma avaliação como Discordo Totalmente (DT) foram C2 - O atendimento é fornecido da maneira conforme foi prometido – e S13 - Os atendentes têm conhecimento adequado para responder aos questionamentos. A afirmação que recebeu mais avaliações como Discordo Totalmente (DT), ou seja, foi pior avaliada, foi C1 - O atendimento é fornecido no horário prometido, com ao todo 9 citações.

Analisando o somatório das avaliações Discordo Totalmente (DT) e Discordo (D) a afirmação C1 - O atendimento é fornecido no horário prometido – continua sendo a pior avaliada, com 30 citações, seguida pela afirmação C3 - O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira) – com 23 citações.

Destacam-se na neutralidade as afirmações A22 - Os materiais associados com o atendimento são visualmente atrativos (folders) - com 67 citações, C3 - O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira) – com 58 citações, e A20 - O prédio,

as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas- com 57 citações.

Destacam-se positivamente as afirmações S12 - Os atendentes são educados- e E14 - Os atendentes me dão atenção individual- com, respectivamente, 304 e 302 notas de Concordo Totalmente (CT). Destacam-se também as afirmações S10 - Os atendentes me inspiram confiança - e novamente a E14 - Os atendentes me dão atenção individual, pois o somatório das notas de Concordo (C) e Concordo Totalmente (CT) de ambas as afirmações são respectivamente 388 e 386, correspondendo a 96,2% dos respondentes de ambas as afirmações.

A seguir estão apresentados os valores do número de respondentes (NR), o desvio-padrão (DV) e a média de cada afirmação.

Tabela 09 - Respostas SERVPERF: Médias e Desvio-padrão

Afirmação	NR	Média	DV
C1 - O atendimento é fornecido no horário prometido.	403	4,36	0,971
C2 - O atendimento é fornecido da maneira conforme foi prometido.	400	4,58	0,645
C3 - O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)	391	4,20	0,951
C4 - Os registros mantidos pela organização estão corretos.	399	4,52	0,715
C5 - A organização é confiável ao lidar com problemas de atendimento ao público.	398	4,61	0,675
P6 - A organização me dá prazos de quando os serviços serão executados.	396	4,37	0,860
P7 - Consigo agendamento/atendimento de forma rápida.	394	4,35	0,888
P8 - Os atendentes estão dispostos a ajudar.	401	4,64	0,671
P9 - Os atendentes estão preparados para atender assim que se inicia o atendimento.	399	4,64	0,645
S10 - Os atendentes me inspiram confiança.	403	4,69	0,591
S11 - Os atendentes me inspiram segurança.	398	4,68	0,633
S12 - Os atendentes são educados.	398	4,70	0,611
S13 - Os atendentes têm conhecimento adequado para responder aos questionamentos.	400	4,65	0,591
E14 - Os atendentes me dão atenção individual.	401	4,71	0,563
E15 - Os atendentes são afetuosos.	399	4,50	0,766
E16 - Os atendentes têm o meu interesse como objetivo.	399	4,51	0,740
E17 - Os atendentes entendem as minhas necessidades.	398	4,62	0,618
E18 - Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes.	399	4,41	0,849
A19 - O equipamento é moderno.	398	4,36	0,898
A20 - O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas.	402	4,21	0,875
A21 - Os atendentes estão bem-vestidos e apresentáveis.	401	4,63	0,604

Afirmação	NR	Média	DV
A22 - Os materiais associados com o atendimento são visualmente atrativos (folders).	401	4,19	0,889

Fonte: autora.

As afirmações de maior média foram a E14 com média 4,71 e o enunciado "Os atendentes me dão atenção individual", a S12, com média 4,70 e o enunciado "Os atendentes são educados" e a S10 com média 4,69 e o enunciado "Os atendentes me inspiram confiança". As afirmações de menor média, por outro lado, são A22, com média 4,19 e o enunciado "Os materiais associados com o atendimento são visualmente atrativos (folders)", C3, com média 4,20 e o enunciado "O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)" e A20 com média 4,21 e o enunciado "O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas". Logo, pode-se notar que as maiores médias estão relacionadas com os atendentes enquanto as menores médias estão relacionadas com aspectos tangíveis e com o fato de o atendimento fornecido não dar certo de primeira.

Destacam-se também os altos valores de desvio-padrão das afirmações C1 "O atendimento é fornecido no horário prometido", com desvio-padrão de 0,971, e C2 "O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)" com 0,951.

Como já mostrado, elas foram as duas afirmações que mais receberam avaliações de Discordo Totalmente (DT) e Discordo (D). Nas entrevistas da parte qualitativa essas duas afirmações são mencionadas justamente no contexto de que "cada caso é um caso", pois se trata de um serviço, de difícil padronização. Quanto ao atendimento no horário prometido, um atraso de cinco minutos para alguns não chega a ser considerado um atraso, ganhando avaliação de Concordo (C), enquanto para outros, um atraso de cinco minutos em uma senha previamente agendada é um grande descaso, originando a avaliação Discordo Totalmente (DT).

Quanto ao primeiro atendimento ser certo, não se tem um desvio padrão tão alto como na afirmação anterior porque a média não é tão alta, mas é a afirmação com segundo maior desvio-padrão. Nas entrevistas, uma avaliação ruim dessa afirmação foi citada como não sendo culpa do CAC e sim da falta de conhecimento do contribuinte ou mesmo falta da documentação necessária para realização do serviço. Parte dos respondentes parece concordar com essa falta de culpa do CAC, ainda que o atendimento não tenha sido certo, pois essa é uma das questões com maior número relativo à neutralidade. Um comentário exatamente neste teor apareceu no formulário número 08, com a mensagem "Não deu certo na primeira

vez, mas não por causa do atendimento dispensado pela Receita Federal.”.

A menor média foi de 4,19. Fazendo a equivalência da escala de um a cinco do SERVPERF com uma escala de zero a 10, a nota 4,19 equivale a uma nota 7,975, o que faz com que se possa afirmar que a avaliação foi boa.

Fazendo o cálculo das médias das 22 afirmações temos a nota final do atendimento como sendo 4,5521, com desvio-padrão de 0,48824. Na pergunta final sobre satisfação em geral, em que o respondente devia marcar a satisfação dentre de uma escala de 1 a 7 foi obtida média 6,51, com 341 respostas e desvio-padrão de 0,842. Trazendo ambas as escalas para uma de zero a 10 a resposta da pergunta geral obteve uma nota de 9,183 em 10, enquanto a média das 22 afirmações resultou em uma nota de 8,880 em 10. Esta, portanto, não é uma grande diferença, o que serve para dar ainda mais credibilidade ao modelo com 22 questões, uma vez que já se esperava que o resultado da questão generalista fosse resultar em uma resposta mais positiva à avaliação.

5.1.3 Avaliação da Escala

Segundo Hair et all (2005), antes de usar as afirmações para análise, deve-se garantir que as variáveis (indicadores) selecionados para representar e mensurar o conceito o fazem de maneira precisa e coerente. A precisão está associada com o termo validade, enquanto a coerência está associada ao termo confiabilidade. A validade é o ponto até onde um construto mede o que deve medir. Um instrumento é considerado confiável se sua aplicação repetida resulta em escores coerentes.

Se um determinado instrumento tem múltiplos itens, para que o instrumento seja confiável, os escores para as afirmações individuais que compreendem a escala deverão ser correlacionados. Quanto mais fortes as correlações, maior a confiabilidade da escala.

A confiabilidade de coerência interna é utilizada para avaliar um escala na qual várias afirmações são somadas para formar um escore total para um construto. Por exemplo, na SERVPERF original as afirmações “O atendimento é fornecido no horário prometido”, “O atendimento é fornecido da maneira conforme foi prometido”, “O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)”, “Os registros mantidos pela organização estão corretos” e “A organização é confiável ao lidar com problemas de atendimento ao público” formam o construto ou dimensão Confiabilidade. A seguir estão demonstradas as análises relativas à validade da escala e sua confiabilidade.

5.1.3.1 Validação através de Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial exploratória é utilizada quando não tem-se uma ideia pré-definida da estrutura e de quantas dimensões estão presentes em um conjunto de variáveis, e pode ajudar a retirar variáveis que não estão contribuindo para a explicação de uma determinada dimensão ou modelo. Baseando-se nas considerações de Hair et al (2005), que relatam ser necessária uma amostra de no mínimo cinco elementos para cada variável, com o ideal estando entre dez e 20 elementos e evitando-se a aplicação da técnica em amostras inferiores a 50 elementos, a amostra foi considerada satisfatória, uma vez que haviam 22 variáveis e o número de respondentes foi superior a 220.

Utilizando o SPSS, foi obtida a primeira tabela de Comunalidades. Desejando-se que as comunalidades fossem superiores a 0,5, as afirmações P6 (=0,480), P7 (=0,468) e E18 (=0,437) seriam as afirmações a serem retiradas. Retirando a afirmação E18, que era a de menor comunalidade (=0,437), e refazendo a análise fatorial obteve-se a segunda série de comunalidades. Nesta segunda série ainda havia valores abaixo de 0,5 para P6 (=0,492) e P7 (0,440). Uma vez que as comunalidades de P6 e P7 mantiveram-se abaixo de 0,5, foi excluída também a afirmação P7, que apresentava a menor comunalidade nesta segunda série. Foi então obtida uma nova terceira série de comunalidades na qual todas as demais afirmações obtiveram um valor de comunalidade maior do que 0,5, inclusive P6 (=0,514), podendo, portanto, ser mantido no modelo. Os fatores foram então rotacionados ortogonalmente pelo método Varimax, obtendo a seguinte tabela, também chamada de matriz de fatores:

Tabela 10 - Componentes da matriz rotacionada

Afirmação	Componentes		
	1	2	3
S12	,826	,187	,188
S11	,819	,279	,148
S10	,793	,290	,176
E15	,792	,203	,317
P9	,777	,302	,189
P8	,744	,351	,170
S13	,726	,327	,169
E17	,695	,324	,306
E14	,649	,348	,223
E16	,606	,398	,313
A21	,570	,190	,496
C2	,329	,732	,064
C4	,201	,730	,184
C3	,248	,691	,219
C1	,217	,666	,141
C5	,452	,626	,195
P6	,277	,607	,262
A20	,161	,213	,836
A22	,256	,232	,804
A19	,295	,185	,731

Fonte: autora.

As cargas fatoriais são utilizadas para interpretar os componentes e podem ser conceituadas como a correlação entre as variáveis e os componentes, e estes podem ser entendidos como construtos básicos. Cada construto é formado pela redundância dos valores atribuídos a variáveis diferentes, mas que mensuram o mesmo conceito. De acordo com Hair et al. (2005), os fatores com carga acima ou igual a 0,30 devem ser considerados estatisticamente significativos para uma amostra igual ou acima de 250 observações. Ainda que alguns fatores apresentem carga acima de 0,30 para mais de um componente, eles foram organizados na componente cuja carga era maior, como é o da afirmação E17, que possui cargas 0,695, 0,324 e 0,306 e permaneceu na componente 01, na qual a carga foi 0,695.

Analisando a Tabela 10 destaca-se a presença de apenas três componentes, ou construtos, ou ainda dimensões, diferentemente da versão original do SERVPERF, que possui cinco. Esses novos componentes estão apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 – Novas Dimensões

Componente	Afirmção	Significado	Dimensão no modelo SERVPERF
1 Atendentes	S12	Os atendentes são educados.	Segurança
	S11	Os atendentes me inspiram segurança.	Segurança
	S10	Os atendentes me inspiram confiança.	Segurança
	E15	Os atendentes são afetuosos.	Empatia
	P9	Os atendentes estão preparados para atender assim que se inicia o atendimento.	Presteza
	P8	Os atendentes estão dispostos a ajudar.	Presteza
	S13	Os atendentes têm conhecimento adequado para responder aos questionamentos.	Segurança
	E17	Os atendentes entendem as minhas necessidades.	Empatia
	E14	Os atendentes me dão atenção individual.	Empatia
	E16	Os atendentes têm o meu interesse como objetivo.	Empatia
A21	Os atendentes estão bem-vestidos e apresentáveis.	Aspectos Tangíveis	
2 Organização	C2	O atendimento é fornecido da maneira conforme foi prometido.	Confiabilidade
	C4	Os registros mantidos pela organização estão corretos.	Confiabilidade
	C3	O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira).	Confiabilidade
	C1	O atendimento é fornecido no horário prometido.	Confiabilidade
	C5	A organização é confiável ao lidar com problemas de atendimento ao público.	Confiabilidade
	P6	A organização me dá prazos de quando os serviços serão executados.	Presteza
3 Ambiente	A20	O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas.	Aspectos Tangíveis
	A22	Os materiais associados com o atendimento são visualmente atrativos (folders).	Aspectos Tangíveis
	A19	O equipamento é moderno.	Aspectos Tangíveis

Fonte: autora.

A Componente 1 é formada pelas questões P8, P9, S10, S11, S12, S13, E14, E15, E16, E17 e A21. Nota-se que é uma componente formada por ao menos uma afirmação de cada uma das dimensões, englobando todas as afirmações da dimensão Empatia e da dimensão Segurança. Todas as afirmações envolvem o relacionamento do contribuinte com a pessoa do atendente, até mesmo a questão A21, que originalmente era considerada dentro da dimensão de Aspectos Tangíveis, refere-se à vestimenta dos atendentes e ao fato de estarem

apresentáveis. Por esses motivos a Componente 1 foi nomeada Atendentes.

A Componente 2 é formada pelas questões C1, C2, C3, C4, C5 e P6, sendo formada, portanto, pela dimensão de Confiabilidade, mais a questão P6. Nota-se que as questões giram em torno do relacionamento do contribuinte com a organização, com o órgão público Receita Federal, por isso a Componente 2 foi nomeada Organização.

A Componente 3 é formada pelas questões A19, A20 e A22, todas afirmações que na SERVPERF original pertencem à dimensão Aspectos Tangíveis. Para que não exista confusão entre a dimensão original, a Componente 3 foi nomeada: Ambiente.

A variância explicada das Componentes 1, 2 e 3 foi respectivamente 33,044%, 19,312% e 14,303%, o que fornece uma variância explicada total de 66,659%, indicando uma boa capacidade de explicação da satisfação dos usuários com o serviço de atendimento ao público prestado por órgão arrecadadores de impostos.

5.1.3.2 Confiabilidade através do Coeficiente de Alpha de Cronbach

O Coeficiente de Alpha de Cronbach pode variar de 0 (zero) a 1 (um), sendo considerado o indicativo de consistência interna dos itens de uma escala. Um Alpha de Cronbach superior a 0,9 significa uma consistência muito boa, entre 0,8 e 0,9 boa, entre 0,7 e 0,8 razoável, entre 0,6 e 0,7 fraca e inferior a 0,6 inadmissível. Devido às características do instrumento utilizado, no qual as questões representam dimensões distintas, o Coeficiente de Alpha de Cronbach foi calculado para cada dimensão da SERVPERF, para cada nova dimensão e no geral.

Para avaliação geral do instrumento de pesquisa foi obtido um Alpha de Cronbach de 0,947, o que significa uma consistência muito boa.

Investigando o Alpha de Cronbach de cada dimensão da SERVPERF tem-se como resultado para Confiabilidade 0,802 e que a exclusão de qualquer um dos itens diminuiria o valor do Alpha original. Para a dimensão Presteza o Alpha de Cronbach foi 0,764, e a exclusão de qualquer um dos itens diminuiria o valor do Alpha de Cronbach original. Para a dimensão Segurança o Alpha de Cronbach foi 0,914. A dimensão Segurança possui quatro itens, e a exclusão de três dos itens diminuiria o valor do Alpha de Cronbach original, enquanto a exclusão da afirmação S13, de enunciado "Os atendentes têm conhecimento adequado para responder os questionamentos", aumentaria o valor do Alpha de Cronbach em 0,004, conforme Tabela 12.

Tabela 12 - Alpha de Cronbach Dimensão Segurança

Item	Alpha de Cronbach da dimensão	Alpha de Cronbach caso o item fosse deletado	Diferença
S10	0,914	0,871	-0,043
S11	0,914	0,864	-0,050
S12	0,914	0,895	-0,019
S13	0,914	0,918	0,004

Fonte: autora.

Para a dimensão Empatia o Alpha de Cronbach foi 0,868. A dimensão Empatia possui cinco itens, e a exclusão de quatro dos seus cinco itens diminuiria o valor do Alpha de Cronbach original, conforme Tabela 13.

Tabela 13 - Alpha de Cronbach Dimensão Empatia

Item	Alpha de Cronbach da dimensão	Alpha de Cronbach caso o item fosse deletado	Diferença
E14	0,868	0,851	-0,017
E15	0,868	0,817	-0,051
E16	0,868	0,821	-0,047
E17	0,868	0,819	-0,049
E18	0,868	0,892	+0,024

Fonte: autora.

Apenas a exclusão do item E18, de enunciado "Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes", aumentaria o Alpha de Cronbach, com uma diferença de 0,024, chegando ao valor de 0,892. Ressalta-se que esse item foi o de menor comunalidade, e foi retirado na análise fatorial.

Por fim, para a dimensão Aspectos Tangíveis o Alpha de Cronbach foi 0,847. A dimensão Aspectos Tangíveis possui quatro itens, e a exclusão de três dos seus quatro itens diminuiria o valor do Alpha de Cronbach original, conforme Tabela 14.

Tabela 14 - Alpha de Cronbach Dimensão Aspectos Tangíveis

Item	Alpha de Cronbach da dimensão	Alpha de Cronbach caso o item fosse deletado	Diferença
A19	0,847	0,809	-0,038

A20	0,847	0,774	-0,073
A21	0,847	0,850	+0,003
A22	0,847	0,775	-0,072

Fonte: autora.

Apenas o item A21, de enunciado "Os atendentes estão bem vestidos e apresentáveis", aumentaria o Alpha de Cronbach, com uma diferença de 0,003, chegando ao valor de 0,850. Portanto o único item cuja exclusão traria uma diferença relevante positiva dentro de sua dimensão seria o item E18, de enunciado "Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes", com uma diferença de 0,024.

Investigando cada nova dimensão, obteve-se Alpha de Cronbach 0,952 para a dimensão Atendentes, o que significa uma consistência muito boa. A dimensão Atendentes possui 11 itens e apenas a exclusão do item A21 aumentaria o Alpha de Cronbach, com uma diferença de 0,001, chegando ao valor de 0,953. A exclusão de qualquer dos outros itens dessa dimensão diminuiria o valor do Alpha de Cronbach original.

Para a dimensão Organização foi encontrado o Alpha de 0,826, o que significa uma consistência boa. A dimensão Organização possui seis itens e a exclusão de qualquer um dos itens diminuiria o valor do Alpha original. Para a dimensão Ambiente, foi encontrado um Alpha de 0,848, o que também significa uma consistência boa. A dimensão Ambiente possui três itens e a exclusão de qualquer um dos itens diminuiria o valor do Alpha original.

5.1.4 Novas Dimensões

As médias das dimensões originais do instrumento SERVPERF foram 4,4781 para Confiabilidade, 4,5010 para Presteza, 4,6795 para Segurança, 4,5599 para Empatia e 4,3564 para Aspectos Tangíveis.

5.1.4.1 Dimensão Organização

A dimensão Organização é formada pelas afirmações C1, C2, C3, C4, C5 e P6. Nela estão contidas questões relativas ao relacionamento do contribuinte com a organização como um todo. Entre as perguntas estão se o atendimento é fornecido no horário prometido e da maneira conforme foi prometido, e se os registros mantidos pela organização estão corretos, o

que demonstra que a organização está sendo gerenciada de modo adequado. As perguntas sobre se a organização é confiável ao lidar com problemas de atendimento e se ela lhe dá prazos de quando os serviços serão executados mostra o trabalho da organização pós-atendimento, caso o serviço demandado tenha que ser desempenhado por outra seção ou caso ocorra algum problema no atendimento.

A média da dimensão foi 4,4630, com desvio-padrão de 0,57167. O item de maior média foi C5, com média 4,61, e enunciado “A organização é confiável ao lidar com problemas de atendimento ao público”. A menor média foi 4,20, com o item C3, de enunciado “O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)”.

5.1.4.2 Dimensão Atendentes

A dimensão Atendentes é formada pelas questões P8, P9, S10, S11, S12, S13, E14, E15, E16, E17 e A21. Nela estão contidas as perguntas relativas à pessoa do atendente e da relação que se estabelece no momento do atendimento em si. Entre elas estão perguntas se o atendente é educado, afetuoso, se inspira confiança, se inspira segurança, se está disposto a ajudar, se está bem vestido e se dá atenção individual ao contribuinte.

A média da dimensão foi 4,6528, com desvio-padrão de 0,51052. Dentro da dimensão Atendentes a afirmação de maior média foi a E14, “Os atendentes me dão atenção individual”, com média 4,71. A afirmação de menor média foi a E15, que recebeu média 4,50, cujo enunciado é “Os atendentes são afetuosos”.

5.1.4.3 Dimensão Ambiente

A dimensão Ambiente é formada pelas questões A19, A20 e A22. Esta dimensão está relacionada com a percepção do contribuinte sobre o ambiente em que está ocorrendo o atendimento, sobre os materiais associados ao atendimento e sobre o equipamento utilizado para o atendimento.

A média da dimensão foi 4,2612, com desvio-padrão de 0,77310. A afirmação de maior média foi A19, com média 4,36 e enunciado “O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas” e a afirmação de menor média foi A22, com o enunciado “O equipamento é moderno” e média 4,19.

A Tabela 15, a seguir, resume os valores de média e desvio-padrão para antigas e

novas dimensões.

Tabela 15 - Médias das Dimensões

		Médias	Desvio-padrão
Dimensões Originais	Confiabilidade	4,4781	0,57645
	Presteza	4,5010	0,59074
	Segurança	4,6795	0,54090
	Empatia	4,5599	0,56675
	Aspectos Tangíveis	4,3564	0,68158
Dimensões Novas	Organização	4,4630	0,57167
	Atendentes	4,6528	0,51052
	Ambiente	4,2612	0,77310

Fonte: autora.

5.1.5 Percepção De Acordo Com As Características Do Perfil

O teste t de Student, ou somente teste t é um teste de hipótese que usa conceitos estatísticos para rejeitar ou não um hipótese nula quando a estatística de teste (t) segue uma distribuição t de Student. Nos itens a seguir esse conceito estatístico foi utilizado para testar a hipótese de que determinada característica do perfil do respondente, como se ele está buscando o serviço para pessoa física ou para pessoa jurídica, de alguma forma influencia a avaliação realizada do atendimento. O teste t é utilizado quando se tem características binárias, por exemplo, o atendimento era para pessoa física ou jurídica, a pessoa representa a si mesma ou a terceiros, ou se para ela o centro de atendimento se localiza a uma distância conveniente ou não.

Já o teste ANOVA é um teste paramétrico que é utilizado quando o pesquisador deseja verificar se existem diferenças entre as médias de uma determinada variável em relação a uma variável preditora com vários níveis categóricos. É o teste utilizado, quando, por exemplo, se quer saber se pertencer a uma determinada faixa de idade muda de forma significativa como uma pessoa avalia um serviço. A seguir estão discriminados os resultados relativos ao perfil dos respondentes desta pesquisa.

5.1.5.1 Percepção de acordo com a Representação

Para verificar se o perfil de Representação mudava a percepção dos respondentes foi realizado Teste t relativo à pergunta se a pessoa representava a ela mesma ou a um cliente e relativo a se o atendimento era para pessoa física ou jurídica.

O Test t indicou diferença significativa, em um intervalo de confiança de 95%, entre pessoas que representam a si mesmas e aquelas que representam terceiros. Pessoas que representam a si mesmas avaliaram melhor os serviços do CAC, com média de 4,67 e desvio-padrão de 0,38, enquanto os que representavam outros deram uma nota média de 4,35 e desvio-padrão de 0,56. Conforme pode ser observado na Tabela 16, em relação a cada uma das dimensões o Teste t mostrou diferenças significativas para as dimensões de Organização e Atendentes, com médias maiores de avaliação por pessoas que representavam a si mesmas quando comparadas com as médias das avaliações de respondentes que eram representantes.

Tabela 16 - Influência da Representação na Avaliação - A si mesmo versus a outro

Dimensão	Representação	Média	Desvio-padrão	sig	Sig (2-tailed)
TOTAL	A si mesmo	4,67	0,38	0,000	0,000
	A outro	4,35	0,56		0,000
Organização	A si mesmo	4,55	0,52	0,002	0,000
	A outro	4,33	0,61		0,001
Atendentes	A si mesmo	4,76	0,42	0,000	0,000
	A outro	4,46	0,60		0,000
Ambiente	A si mesmo	4,36	0,73	0,207	0,001
	A outro	4,10	0,81		0,002

Fonte: autora.

Quanto ao atendimento ser relativo à pessoa física ou jurídica, o Teste t mostra que existe diferença significativa tanto na avaliação média geral quando dentro de cada uma das dimensões, sendo que as pessoas que procuram atendimento relativo à pessoa física avaliaram melhor o CAC em todas elas, conforme Tabela 17.

É interessante notar que a avaliação do ambiente realizado pela pessoa jurídica é a menor média e, portanto, pior avaliação encontrada na pesquisa, de 3,97. Outro fato relevante é que o resultado de que o contribuinte com problemas relativos à pessoa jurídica avaliar de forma pior o atendimento do que o contribuinte com problemas relativo à pessoa física é o mesmo encontrado pelo projeto 8^a na MIRA.

Tabela 17 - Influência da Representação na Avaliação – Pessoa Física versus Pessoa Jurídica

Dimensão	Representação	Média	Desvio-padrão	sig	Sig(2-tailed)
TOTAL	Pessoa Física	4,67	0,38	0,000	0,000
	Pessoa Jurídica	4,35	0,56		0,000
Organização	Pessoa Física	4,57	0,50	0,000	0,000
	Pessoa Jurídica	4,28	0,62		0,000
Atendentes	Pessoa Física	4,76	0,40	0,000	0,000
	Pessoa Jurídica	4,41	0,65		0,000
Ambiente	Pessoa Física	4,39	0,69	0,016	0,000
	Pessoa Jurídica	3,97	0,83		0,000

Fonte: autora.

5.1.5.2 Percepção de acordo com a Idade

Para verificar se a percepção mudava de acordo com a idade do respondente foi realizado Teste ANOVA, utilizando os quartis já apresentados na Tabela 03. O resultado obtido foi que a percepção da qualidade do atendimento como um todo ($\text{sig} = 0,013$) e das dimensões Atendentes ($\text{sig}=0,047$) e Ambiente ($\text{sig}=0,032$) mudam de forma significativa de acordo com a idade dos entrevistados e pode ser observada a tendência que quanto mais jovem o grupo menor a qualidade percebida, conforme a Tabela 18.

Tabela 18 - Influência da Idade na Avaliação

Grupo de Idade	Médias			
	Organização	Atendentes	Ambiente	Total
Entre 18 e 37 anos	4,30	4,43	3,98	4,28
Entre 38 e 50 anos	4,42	4,63	4,18	4,46
Entre 51 e 60 anos	4,48	4,70	4,32	4,56
Entre 61 e 86 anos	4,65	4,83	4,55	4,71

Fonte: autora.

Dois extremos podem ser notados, como os jovens entre 18 e 37 anos avaliam o Ambiente de forma negativa, com média 3,98 e como os idosos entre 61 e 86 anos avaliam a dimensão Atendentes de forma positiva, com média 4,83.

5.1.5.3 Percepção de acordo com a Renda

Foi feito teste ANOVA para verificar se exista diferença de percepção significativa em razão da renda, primeiramente foi rodado utilizando os quatro grupos da Tabela 04, a saber, no grupo 01, pessoas com renda mensal entre zero e R\$5000,00, grupo 02 pessoas com renda mensal entre R\$5001,00 e R\$10000,00, grupo 03 pessoas com renda mensal entre R\$10001,00 e R\$15000,00 e por fim grupo 04, de pessoas com renda maior do que R\$15000. Com um intervalo de confiança de 95%, não foi encontrada diferença significativa na avaliação realizada por esses grupos.

Ao agrupar os grupos 02, 03 e 04 sob um novo grupo 02, entretanto, e realizar um teste-t, descobriu-se diferença significativa entre o grupo 01, pessoas com renda até R\$5000,00, e o grupo 02, pessoas com renda maior. O grupo 02, de maior renda, avaliou com notas maiores as dimensões de Organização e Atendentes quando comparado com as notas dadas pelo grupo 01. A avaliação total também teve diferença significativa segundo o teste-t com nota média de 4,45 para o grupo 01 e média de 4,57 para o grupo 02, conforme pode ser observado na Tabela 19.

Tabela 19 - Influência da Renda

Dimensão	Renda	Média	Desvio-padrão	sig	Sig (2-tailed)
Organização	Até R\$5.000,00	4,41	0,60	0,004	0,034
	Mais do que R\$5.000,00	4,55	0,49		0,023
Atendentes	Até R\$5.000,00	4,59	0,55	0,004	0,043
	Mais do que R\$5.000,00	4,71	0,42		0,027
Ambiente	Até R\$5.000,00	4,22	0,78	0,230	0,699
	Mais do que R\$5.000,00	4,26	0,72		0,691
Total	Até R\$5.000,00	4,45	0,55	0,029	0,061
	Mais do que R\$5.000,00	4,57	0,45		0,046

Fonte: autora.

5.1.5.4 Percepção de acordo com o Nível de Instrução

Os níveis de instrução dos entrevistados foram divididos em oito grupos, a saber: grupo 01 - Ensino Fundamental Incompleto, grupo 02 - Ensino Fundamental Completo, grupo 03 - Ensino Médio Incompleto, grupo 04 - Ensino Médio Completo, grupo 05 - Ensino

Técnico, grupo 06 - Ensino Superior Incompleto, grupo 07 - Ensino Superior Completo e grupo 08 – Pós-graduação, conforme já discutido na Tabela 04. Para descobrir se a avaliação da qualidade do atendimento ao público foi influenciada pelo nível de instrução dos respondentes foi feito teste ANOVA, com intervalo de confiança de 95%. Uma vez que o resultado de todos os Sig ANOVA foi menor do que 0,05, o nível de instrução do respondente influencia a avaliação de forma geral e em cada uma das dimensões, conforme Tabelas 20 e 21.

Tabela 20 - Percepção de acordo com instrução

Dimensão	Sig- ANOVA
Organização	0,033
Atendentes	0,032
Ambiente	0,000
Total	0,002

Fonte: autora.

Na Tabela 21 pode ser notado que as médias das avaliações são mais altas quando os respondentes têm os níveis de instrução de ensino fundamental incompleto, ensino fundamental completo e ensino médio incompleto, tanto na avaliação total quanto dentro das dimensões.

Tabela 21 - Influência da instrução usando teste ANOVA

Nível de Instrução		Dimensão			
		Organização	Atendentes	Ambiente	Total
Ensino Fundamental Incompleto	Média	5,00	5,00	5,00	5,00
	N	3,00	3,00	3,00	3,00
	Desvio-padrão	0,00	0,00	0,00	0,00
Ensino Fundamental Completo	Média	4,80	5,00	5,00	4,94
	N	9,00	10,00	10,00	10,00
	Desvio-padrão	0,55	0,00	0,00	0,14
Ensino Médio Incompleto	Média	4,70	4,97	4,55	4,74
	N	4,00	3,00	3,00	4,00
	Desvio-padrão	0,58	0,05	0,38	0,37
Ensino Médio Completo	Média	4,59	4,75	4,51	4,64
	N	70,00	66,00	69,00	74,00
	Desvio-padrão	0,53	0,43	0,63	0,43

Nível de Instrução		Dimensão			
		Organização	Atendentes	Ambiente	Total
Ensino Técnico	Média	4,40	4,51	4,30	4,45
	N	12,00	12,00	12,00	12,00
	Desvio-padrão	0,62	0,64	0,52	0,59
Ensino Superior Incompleto	Média	4,70	4,48	3,93	4,32
	N	36,00	35,00	38,00	38,00
	Desvio-padrão	0,65	0,75	1,01	0,65
Ensino Superior Completo	Média	4,41	4,61	4,20	4,45
	N	184	183,00	199,00	203,00
	Desvio-padrão	0,57	0,50	0,78	0,53
Pós-graduação	Média	4,47	4,64	4,07	4,48
	N	37,00	38,00	39,00	39,00
	Desvio-padrão	0,59	0,49	0,70	0,50

Fonte: autora.

A avaliação da dimensão Ambiente é pior para os respondentes que possuem o ensino superior incompleto, ensino superior completo e pós-graduação, com médias de 3,93, 4,20 e 4,07, respectivamente. A avaliação da dimensão Ambiente pelos respondentes com nível de instrução ensino superior incompleto também merece destaque pelo alto valor de desvio-padrão, 1,01. Os respondentes com esse nível de instrução também deram as notas mais negativas do grupo em relação aos Atendentes, com média 4,48 e para o atendimento em geral, com média 4,32.

5.1.5.5 Percepção de acordo com a tentativa de resolver o problema

Foi analisado através de teste-t se pessoas que tentaram resolver seu problema de outra forma antes de procurar o atendimento presencial avaliaram o atendimento de maneira significativamente diferente das que não tentaram resolver de outra forma. A resposta encontrada foi que pessoas que tentaram resolver seu problema de outra forma (grupo 01) avaliaram de maneira significativa com notas menores as dimensões de Organização e Atendentes. A nota final do atendimento também foi significativamente diferente, com um intervalo de confiança de 95%, conforme Tabela 22.

Tabela 22 - Influência de acordo com a tentativa de resolver o problema

Dimensão	Tentou resolver o problema de outra forma?	Média	Desvio-padrão	sig	Sig (2-tailed)
Organização	SIM	4,25	0,66	0,000	0,000
	NÃO	4,56	0,51		0,000
Atendentes	SIM	4,47	0,64	0,000	0,000
	NÃO	4,73	0,42		0,000
Ambiente	SIM	3,98	0,82	0,217	0,000
	NÃO	4,38	0,73		0,000
Total	SIM	4,31	0,56	0,003	0,000
	NÃO	4,59	0,48		0,000

Fonte: autora.

5.1.5.6 Percepção de acordo com outras formas de contato

Foi analisado através de teste ANOVA se as características do perfil relativas a se a pessoa utilizou e/ou utiliza com regularidade outras formas de contato influenciou a avaliação feita pelos entrevistados. O resultado foi que todas as dimensões são influenciadas significativamente, o que torna o resultado final também influenciado, conforme Tabela 23.

Tabela 23 - Percepção referente a buscar outras formas de contato

Dimensão	Sig- ANOVA
Organização	0,013
Atendentes	0,000
Ambiente	0,000
Total	0,000

Fonte: autora.

De modo geral, pessoas que utilizam apenas o autoatendimento orientado (grupo 01) deram notas maiores para todas as dimensões em comparação com os demais grupos, sendo as médias de 4,63 para Organização, 4,81 para Atendentes e 4,53 para Ambiente. Essa tendência, entretanto, não se repetiu nos grupos 04, 05 e 07, que contém pessoas que utilizam o autoatendimento orientado junto com outra forma de contato. Ressalta-se que o público do autoatendimento orientado são pessoas que têm dificuldade em utilizar os serviços disponíveis na internet, por não ter computador em casa ou não serem alfabetizadas digitalmente. É esse público que dá notas mais altas para o atendimento ao público em

comparação com os demais.

A menor média para a dimensão Organização foi 4,20, no grupo 04 e a menor média da dimensão atendentes foi 4,12, no grupo 06. Destacam-se negativamente as médias dos grupos 04, 05, 06 e 07 para a dimensão Ambiente, respectivamente, 3,90, 3,89, 3,72 e 3,87. Ou seja, pessoas que utilizam mais de uma forma de contato avaliam de forma pior o ambiente do atendimento ao público, conforme Tabela 24.

Tabela 24 - Influência referente a buscar outras formas de contato

Outras formas de contato		Dimensões			
		Organização	Atendentes	Ambiente	Total
Auto-atendimento orientado (grupo 01)	Média	4,63	4,81	4,53	4,69
	N	111	110	119	123
	Desvio-padrão	0,47	0,36	0,63	0,42
Página da RFB na internet (grupo 02)	Média	4,40	4,61	4,22	4,47
	N	153	148	155	161
	Desvio-padrão	0,57	0,52	0,71	0,49
Atendimento telefônico (grupo 03)	Média	4,43	4,64	4,15	4,45
	N	18	17	20	20
	Desvio-padrão	0,62	0,54	0,59	0,52
Auto-atendimento orientado e Página da RFB na internet (grupo 04)	Média	4,20	4,53	3,90	4,29
	N	29	31	32	32
	Desvio-padrão	0,71	0,50	0,93	0,50
Auto-atendimento orientado e Atendimento telefônico (grupo 05)	Média	4,39	4,39	3,89	4,27
	N	3	3	3	3
	Desvio-padrão	0,92	0,69	0,84	0,71
Página da RFB na internet e Atendimento telefônico (grupo 06)	Média	4,37	4,12	3,72	4,12
	N	14	14	14	15
	Desvio-padrão	0,61	0,85	1,08	0,67
Auto-atendimento orientado e Página da RFB na internet e Atendimento telefônico (grupo 07)	Média	4,36	4,52	3,87	4,21
	N	21	22	24	24
	Desvio-padrão	0,67	0,53	1,08	0,78

Fonte: autora.

5.1.5.7 Percepção de acordo com a distância

Foi analisado através de teste-t se as pessoas que dizem que o centro de atendimento não se localiza a uma distância conveniente de onde elas moram avaliaram o CAC de modo

significativamente diferente. A resposta encontrada foi que não há influência dessa característica do perfil para as respostas, tanto em relação às dimensões, quanto em relação ao total.

5.2 DADOS QUALITATIVOS

Para os dados qualitativos houve duas fontes de dados, entrevistas e as mensagens deixadas nos formulários da parte quantitativa. Foram entrevistados servidores públicos considerados especialistas no atendimento ao público: três atendentes em exercício no Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC) na Delegacia da RFB em Santa Maria e o chefe do setor no momento da pesquisa.

Durante as entrevistas foram apresentados o modelo SERVPERF, o questionário aplicado pelo TIGTA nos EUA e as perguntas desenvolvidas pela doutora Madeleine Stiglingh na África do Sul. As entrevistas foram realizadas entre os dias 13 de setembro e 18 de setembro de 2017, dentro do prédio da RFB e foram gravadas com a permissão dos entrevistados. Em seguida foi feita a análise das respostas dos entrevistados, de forma a propor uma adaptação do instrumento de pesquisa SERVPERF à realidade de um órgão arrecadador. A transcrição das entrevistas completas pode ser conferida nos Apêndices E, F, G e H.

Quanto às manifestações dos respondentes nos questionários, elas foram transcritas na Tabela 25 e analisadas individualmente.

Com os dados transcritos, inicia-se a leitura flutuante. Em seguida, passa-se a escolha de índices ou categorias, que surgirão das questões norteadoras ou das hipóteses, e a organização destes em indicadores ou temas.

5.2.1 Entrevistas

Além dos comentários que serão utilizados posteriormente, os entrevistados expressaram percepções generalistas que fogem em parte do objeto do trabalho, mas que devem ser apontadas.

Uma das percepções que um dos entrevistados teve e que dá sentido a este trabalho foi que, apesar de cada administração tributária ter suas particularidades, as questões centrais do atendimento são globais. As exatas palavras do entrevistado foram:

“Da África do Sul o que você nota, como todo processo geográfico, tem coisas que é a realidade dos Estados Unidos, tem coisa que é a realidade da África do Sul, tem coisas que é a realidade nossa. A gente pode não ter tanta dificuldade em comunicação (idioma), a gente pode não ter tanta dificuldade em violência, que eles citam aqui e tal. Mas a questão do atendimento me parece que é algo meio global, o que ocorre, tiradas as situações individualizadas o atendimento é uma coisa universal. A pessoa busca, a instituição responde, o atendente faz o meio termo, é o canal de ligação entre a instituição e a (sociedade) né?”. (E 03)

Além disso, foram citados aspectos como um possível preconceito que a sociedade teria com todo serviço realizado pelo governo, usando os termos:

Todo mundo tem um ‘que’ com o serviço público, por melhor que seja, então você vai perguntar se tem problema vão falar que tem. Tem mesmo? Não tem, mas se tu é do serviço público deve ter. Mesmo que não tenha, eu imagino que 80% tenha mais elogios do que críticas a fazer, mas se você considerar como serviço público vão sempre considerar nota zero”. (E 04)

Também foi apontada a dificuldade de comunicação com o cidadão, uma vez que a linguagem utilizada pela Receita Federal tanto nas suas comunicações escritas, quanto durante os atendimentos, pode ser muito técnica e formal, tornando-se ininteligível para o contribuinte. *“Se você for perguntar isso aqui em uma pesquisa eu acho que você vai ter um grande retorno, porque realmente eles vão dizer ‘metade das coisas que vocês falam a gente não entende’. Porque a gente é muito técnico.”*

A seguir foi realizada a análise das entrevistas utilizando como parâmetro a ordem das perguntas realizadas.

5.2.1.1 Tempo de atuação no atendimento e evolução do atendimento ao longo do tempo

Os entrevistados têm tempos diferentes de atuação dentro do atendimento ao público da Receita Federal. O mais antigo atende há 24 anos, os demais entrevistados têm respectivamente nove, cinco e dois anos trabalhando dentro do Centro de Atendimento ao Contribuinte.

Quanto à evolução do atendimento foram relatadas as mudanças tecnológicas como a passagem do arquivo de papel para o arquivo digital e dos serviços presenciais para a internet através do e-CAC. Além disso, foi mencionada a fusão entre a Secretaria da Receita Federal e

a Receita Previdenciária. O aspecto mais comentado foi que os serviços mais fáceis passaram a ser realizados através da internet, gerando assim um aumento da complexidade dos atendimentos presenciais e conseqüentemente o aumento do tempo dispensando em cada atendimento e o crescimento do número de informações que o atendente deve assimilar.

5.2.1.2 O futuro do atendimento

É consenso entre os entrevistados que o atendimento deve migrar para as plataformas digitais, com uma diminuição drástica do atendimento presencial. Não há consenso, porém, se ele vai cessar totalmente de existir, tendo um dos entrevistados sido categórico, usando os termos "*Não vai existir atendimento presencial. Não vai ter.*" enquanto outro afirma que "*seria o atendimento residual, que vai ser, as pessoas que vão nos procurar vai ser para atendimentos mais complexos*". Um terceiro entrevistado afirma ainda que "*o elemento humano é imprescindível*" e que ele irá existir, ainda que seja através de uma plataforma tecnológica.

5.2.1.3 Análise geral do modelo SERVPERF e principais questões do modelo SERVPERF

Os entrevistados analisaram o modelo SERVPERF como sendo completo e abrangente, trazendo várias nuances do atendimento e bastante voltado para a questão principal de medir a qualidade do atendimento.

As afirmações mencionadas como sendo importantes foram C1, "O atendimento é fornecido no horário prometido", C4, "Os registros mantidos pela organização estão corretos", C5, "A organização é confiável ao lidar com problemas de atendimento ao público", P6, "A organização me dá prazos de quando os serviços serão executados", P8, "Os atendentes estão dispostos a ajudar", S13, "Os atendentes têm conhecimento adequado para responder aos questionamentos" e E16, "Os atendentes têm o meu interesse como objetivo".

Um dos entrevistados disse que no atendimento não existe uma ordem de importância:

(o atendimento) é um conjunto de variáveis que, embora possa ter uma escala de importância, todas elas são interdependentes, ou seja, você tem um ambiente físico, você tem a parte tecnológica, você tem a necessidade do contribuinte, você tem a disponibilidade e a disposição do atendente, é um conjunto, na verdade fica muito

difícil elencar o que é (atendimento). Atendimento significa uma ansiedade, uma necessidade de a pessoa buscar e a contraprestação de serviços da instituição, então acho que não tem assim uma ordem". (E 03)

Em momentos posteriores das entrevistas os entrevistados mencionam indiretamente questões como sendo importantes. Na fala "*Mas tu vê parede quebrada, é feio, é um ambiente feio, degradante, mesa quebrada, máquina de escrever ainda. Entendeu?*" realça-se a importância da pergunta A20, "O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas". Em a fala "*Então tu vê que realmente, esse tipo de pergunta tem que fazer, se o equipamento é moderno, se o horário de atendimento é conveniente, eu acho que tudo isso tem que ser levantado*" realça-se a importância das perguntas E18, "Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes" e A19, "O equipamento é moderno".

5.2.1.4 *Questões desnecessárias no modelo SERVPERF*

O mesmo entrevistado que disse não existir ordem de importância nas questões manteve sua opinião, vendo o atendimento como algo integrado e, portanto, não havendo nenhuma questão desnecessária no modelo.

A afirmação C3 "O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)" foi listada como desnecessária por dois dos entrevistados uma vez que, segundo os entrevistados, a dificuldade de ter um primeiro atendimento certo muitas vezes é culpa do cidadão, que não sabe dizer qual serviço procura.

"Isso aqui a gente enfrenta, enfrenta esse problema, porque muitas vezes o contribuinte que nós atendemos, ele não consegue se expressar pra gente chegar à conclusão do que ele veio buscar aqui. Então a gente tem que (descobrir), isso demora o tempo de atendimento, para chegar à conclusão do que ele quer. Às vezes ele chega, vêm pedindo uma coisa e na verdade ele precisa de outra, às vezes ele vem falando em certidão negativa e ele quer uma cópia de declaração por exemplo. Então já tumultua" e "Nem sempre o primeiro atendimento é certo? Nem sempre, porque às vezes a pessoa que vem procurar atendimento, às vezes nem ela sabe o que ela quer". (E01)

A questão E15, "Os atendentes são afetuosos", apareceu na fala de dois dos entrevistados como sendo desnecessária, sendo a afetuosidade uma característica não necessária no atendimento deste tipo de órgão. A afirmação E16 "Os atendentes têm o meu

interesse como objetivo" também foi mencionada. Algumas das frases utilizadas foram "*Não sei se a gente teria que ser afetuoso, nós como Secretaria da Receita Federal, entende? Só isso*" e "*Na verdade eu acho que o atendente tem que ter preocupação em prestar um bom serviço de atendimento. (...) Não com a pessoa em si, deve dar um atendimento padrão, um bom atendimento. Então discordo, um pouco*".

As questões P8 "Os atendentes estão dispostos a ajudar" e A21, "Os atendentes estão bem-vestidos e apresentáveis" também apareceram como sendo desnecessárias. A questão S11 "Os atendentes me inspiram segurança" poderia, segundo um dos entrevistados, ser retirada, pois já está abrangida na S10 "Os atendentes me inspiram confiança".

5.2.1.5 Questões que poderiam ser incluídas no modelo SERVPERF

Ao serem questionados se haveria alguma pergunta que poderia ser incluída no modelo SERVPERF a primeira entrevistada disse que poderia se perguntar, caso o primeiro atendimento não tenha sido certo, quantos atendimentos o contribuinte precisou para resolver o problema e também sobre a necessidade de uniformização da vestimenta dos atendentes, até mesmo usando uniforme. O segundo entrevistado gostaria de uma pergunta sobre quanto tempo o contribuinte ficou na frente do atendente, o tempo efetivo de atendimento e se ele foi adequado (se demorou muito ou pouco). Demais entrevistados não relataram nenhuma questão a ser incluída. O último entrevistado, ao ser indagado sobre a ausência de privacidade no atendimento disse que a questão "*é razoável*".

5.2.1.6 Avaliação do questionário aplicado nos EUA

Ao questionar os entrevistados sobre quais eram as questões mais relevantes para uma avaliação do atendimento ao público de um órgão arrecadador entre as que compuseram o questionário de avaliação desenvolvido pelo TIGTA as questões relativas ao tempo em que a pessoa aguarda para receber atendimento (tempo de espera) e ao tempo de atendimento em si foram levantadas como importantes por todos os entrevistados. Segundo eles o tempo para realizar o atendimento deve ser o adequado, nem muito nem pouco. Das palavras de um dos entrevistados existe tanto o problema do atendimento ser muito rápido quanto o problema dos atendentes ficarem muito tempo com o contribuinte: "*nós temos pessoas que demoram muito com o contribuinte, é um tempo inadequado, fica dando conversa, dando conversa*".

A privacidade também aparece em todas as entrevistas como algo necessária a um serviço de órgãos de Receita. A primeira entrevistada fala que *“Isso, hoje, na nossa disposição, nós não temos privacidade adequada, temos, assim, pouca privacidade, dependendo do tom de voz que tu utiliza às vezes você está expondo o problema da pessoa para terceiros”*, a segunda que *“Privacidade, bem importante isso, a gente lida com momentos difíceis da vida das pessoas.”*. Das palavras do último entrevistado:

“A gente nunca teve um ambiente que tivesse, por exemplo, (...) guichê fechadinho, coisa assim, a gente nunca se deu por conta que falta. Daqui a pouco na visão tua, que chegou a pouco e achou esquisito. Tchê, esse troço escancarado? Mas a gente como é antigo, e a gente nunca teve, isso passa ao largo, o dia que tu vê tu vai achar estranho, tudo fechado. A gente não liga muito pra isso. Mas é razoável.”(E04)

Saber se a pessoa já tinha conhecimento prévio dos serviços de atendimento telefônico e pela internet aparece como importante para três dos atendentes. Uma deles levanta a questão da disparidade entre as camadas sociais que impede que o serviço todo migre para a internet.

“Aqui está dizendo o seguinte: se a pessoa abre mão do atendimento em relação à tecnologia, se pode resolver. Eu vejo que, embora para muitas pessoas resolver tudo por conta própria é confortável, nós temos que entender que nós temos uma sociedade onde uma disparidade permanece e vai continuar por muito tempo, então algumas pessoas conseguem se auto resolverem na maioria dos casos, mas tem pessoas que são totalmente dependentes ainda do atendimento humano, ou seja, as pessoas dependem que alguém auxiliem (sic) ela.”(E03)

Também aparece como importante a pergunta generalista *“De maneira geral, eu estou satisfeito com o serviço de atendimento que recebi durante a minha visita ao posto de atendimento”*.

A fala de um dos entrevistados resume a questão como:

“Tempo de espera e tempo de atendimento. Privacidade, perguntar sobre a privacidade (...) se ela achou adequada a privacidade com o que trataram o problema dela, isso tem muito a ver com o nosso atendimento, até por causa da questão do sigilo. A questão do feedback, de perguntar se o atendimento foi bom ou não, seria importante, a gente ter um dispositivo para fazer esse controle. E a questão de se no momento em que nós estamos atendendo também perguntar se tem

conhecimento do atendimento virtual".

5.2.1.7 Avaliação do questionário aplicado na África do Sul

Ao questionar os entrevistados sobre quais eram as questões mais relevantes para uma avaliação do atendimento ao público de um órgão arrecadador entre as que compuseram o questionário de avaliação desenvolvido pela doutora Madeleine Stiglingh foram mencionados novamente por três dos entrevistados tempo de espera, tempo dispensado ao contribuinte durante o atendimento e privacidade. Dois dos entrevistados comentaram novamente sobre o conhecimento técnico do atendente quanto a parecer conhecer a legislação e sobre fornecer o atendimento correto já na primeira tentativa. Isso vai de encontro ao que foi afirmado anteriormente sobre a desnecessidade da pergunta "O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)".

Como novo elemento a ser questionado aparece o conhecimento técnico do atendente quanto a parecer conhecer o fluxo de processo dentro do órgão, mencionado por dois dos atendentes. Um terceiro disse que é um conhecimento desejado mas não tão importante, dizendo "*Esse conhecimento do fluxo de processo não sei se é tão importante assim por que às vezes o fluxo é muito dinâmico, muda muito, o ideal seria saber mas...*". Três dos entrevistados mencionaram a consistência no atendimento (padronização) como sendo importante e também três falaram sobre a acessibilidade dos postos de atendimento, se eles são adaptados para cadeirantes e pessoas com dificuldade de locomoção.

Também foram mencionados, mas com menor frequência, a vontade do atendente de ajudar, a forma de comunicação falada clara e flexível, se os softwares e sistemas que o órgão usa são modernos e sobre a educação e gentileza dos atendentes. A localização dos postos também foi citada, e a dificuldade de manter postos de atendimento em lugares afastados dos grandes centros, uma questão de logística que se repete em outros órgãos da administração nacional e em outros países.

Os horários de funcionamento do atendimento aparecem na fala de dois entrevistados, um deles fala que eles deveriam ser adaptados à especificidade da região onde está o centro de atendimento. Também dois dos entrevistados falaram sobre confidencialidade, um deles utilizando os termos "*Confidencialidade. Essa é óbvia, tá no sangue da Receita*".

Outros elementos que são importantes nos atendimentos, mas são questões binárias, e, portanto, deveriam ser perguntadas fora de um questionário que utiliza a escala do tipo Likert,

são se o órgão provê um recibo ou algo que dê ao contribuinte a certeza de que o requerimento dele foi protocolado, se o órgão provê um número para que o contribuinte possa acompanhar o que acontece com o requerimento dele e se existe um sistema que garanta que erros do órgão sejam corrigidos pelo próprio órgão.

5.2.2 Manifestações nos formulários

Os formulários da abordagem quantitativa foram distribuídos em formato papel, o que proporcionou, ainda que essa não fosse a intenção inicial, uma maneira para que os respondentes opinassem de forma não estruturada sobre o atendimento. Na Tabela 25, a seguir, estão transcritos os escritos encontrados.

Tabela 25 - Comentários dos formulários

Número do formulário	Comentário
08	Não deu certo na primeira vez, mas não por causa do atendimento dispensado pela Receita Federal.
20	MUITO – Ao lado da afirmação "Os atendentes são educados".
50	NÃO, NENHUMA – Ao lado da pergunta "Você utilizou e/ou utiliza com regularidade as seguintes forma de contato?".
68	OBS: Atendimento ao telefone (Gabriel) péssimo. Atendimento atrás – bom.
86	Totalmente insatisfeito.
112	-O plantão fiscal precisaria ser mais definitivo, e nos dar a solução. Não necessário ter que mandar no portal para receber uma resposta 90 dias depois, e incompleta ou com a cópia da legislação. Legislação soubemos (sic) ler o que precisamos, é o entendimento uma vez que a legislação não é clara. - 60 KM – ao lado da pergunta "O centro de atendimento localiza-se a uma distância conveniente de onde você mora?"
140	OBS: gostei muito do atendimento do Marco.
143	Agradeço o bom atendimento do Sr. Hermeto.
144	Agradecimento em especial ao Sr. Hermeto pela atenção.
181	OBS: Na tela ao chamar a senha manter fixado a senha para evitar transtorno ou atraso.
204	Atendido pelo Marco Aurélio
217	ALGUNS – Ao lado da afirmação "Os atendentes são educados".
229	ÓTIMO – Ao lado da afirmação "Os atendentes me dão atenção individual".
245	NEM TODOS - Ao lado da afirmação "Os atendentes são educados". OBS: Alguns servidores não tem paciência para realizar o atendimento, e muitas vezes acabam sendo grosseiros.
315	NADA – Ao lado da mensagem "muito obrigada pela colaboração".
316	MARCA COMO ? – Ao lado do mensagem "Posicione-se, na escala abaixo, de acordo com seus sentimentos em relação ao atendimento recebido".

Número do formulário	Comentário
326	MUITO AGRADECIDO! - Ao lado Da mensagem "muito obrigada pela colaboração".
358	MUITO – Ao lado da afirmação "Os atendentes são educados".
362	PRA QUÊ? - Ao lado da afirmação "O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas".
447	ALGUNS, MAIORIA – Ao lado das afirmações "Os atendentes me inspiram confiança", "Os atendentes me inspiram segurança" e "Os atendentes são educados". COM EXCEÇÃO DE 2 – Ao lado da afirmação "Os atendentes são afetuosos". ALGUNS – Ao lado da afirmação "Os atendentes entendem minhas necessidades". WIFI – Ao lado da afirmação "O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas".
522	RECEPCIONISTA ARROGANTE – Ao lado da afirmação "Os atendentes estão dispostos a ajudar".
609	ALGUNS SÃO, OUTROS NÃO- Ao lado da afirmação "Os atendentes são educados".

Fonte: autora

O primeiro comentário apareceu no formulário número oito, escrito “Não deu certo na primeira vez, mas não por causa do atendimento dispensado pela Receita Federal” ao lado da afirmação “O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)”. Como já foi discutido anteriormente, esse comentário apenas reforça o fato de que o atendimento ser conclusivo não depende inteiramente do atendimento ao público. Muitas vezes o próprio contribuinte chega ao atendimento sem entender direito o que ele precisa, simplesmente porque foi mandado pelo contador ou por um empregador. Outro problema comum é a falta de documentos necessários para a realização do serviço demandado pelo contribuinte, como uma certidão de óbito, ou uma procuração, ou uma Carta de Habite-se, etc.

Alguns comentários referem-se à extrapolação de uma determinada pergunta, como nos formulários número 20 e 358, em que os contribuintes escreveram MUITO ao lado da afirmação "Os atendentes são educados", sendo que já tinham dado nota máxima, Concordo Totalmente (CT) para aquela afirmação ou no formulário 86, no qual o contribuinte escreveu “Totalmente insatisfeito” ao lado da pergunta genérica sobre satisfação.

Nos questionários 140, 143, 144 e 181 aparecem comentários a respeito de ter sido atendido por determinado atendente, agradecendo o atendimento ou simplesmente informando desse fato. Esse fato demonstra mais uma vez a existência de uma separação clara no entendimento do contribuinte da figura do atendente e da instituição Receita Federal, o que reforça a existência de uma dimensão Atendente e uma dimensão Organização.

Alguns contribuintes aproveitaram o espaço para mandar mensagens, como é o caso do formulário 112, que fala que “*O plantão fiscal precisaria ser mais definitivo, e nos dar a*

solução. Não necessário ter que mandar no portal para receber uma resposta 90 dias depois, e incompleta ou com a cópia da legislação. Legislação soubemos (sic) ler, o que precisamos, é o entendimento uma vez que a legislação não é clara” e do formulário 447 que escreveu WIFI ao lado da afirmação "O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas", em uma clara referência de que deveria existir wifi disponibilizada gratuitamente no centro de atendimento.

Um dos contribuintes expressou a dificuldade em entender o que estava sendo pedido no formulário através do escritos “MARCA COMO ?” ao lado do mensagem "Posicione-se, na escala abaixo, de acordo com seus sentimentos em relação ao atendimento recebido", e outro não vê necessidade de que as instalações sejam visualmente atrativas, ao escrever “PRA QUÊ?” ao lado da afirmação "O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas".

No item a seguir foi realizada a sugestão de como seria uma adaptação do SERVPERF para a avaliação do atendimento presencial prestado por órgãos arrecadadores.

5.3 SUGESTÃO DE NOVA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

Como visto nos itens anteriores, ao tentar validar o modelo através de análise fatorial exploratória, chegou-se à conclusão de que as afirmações P7 “Consigo atendimento/agendamento de forma rápida” e E18 “Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes” deveriam ser retiradas, e que o modelo se estrutura de uma forma melhor utilizando apenas três dimensões ao invés de cinco, a saber: Organização, Atendentes e Ambiente.

Ao analisar o Alpha de Cronbach para cada uma das novas dimensões apenas a exclusão de A21 aumentaria o Alpha de Cronbach, neste caso da dimensão Atendentes, com uma diferença de 0,001.

Analisando as falas dos entrevistados aparecem como afirmações a serem excluídas, C3, P8, S11, E15, E16 e A21 e como afirmações importantes e que devem constar no modelo, foram mencionadas C1, C3, C4, C5, P6, P8, S11, S12, S13, E16, E18, A19 e A20.

As questões C3, P8, S11 e E16 foram mencionadas tanto como sendo necessárias quanto como sendo desnecessárias.

O enunciado da afirmação C3 é “O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)”. Ela foi mencionada por um dos entrevistados como sendo importante e por

outros dois como sendo uma pergunta ruim, e aparece novamente nos escritos dos formulários. Ela será retirada, porque, com base na fala dos entrevistados, esta é uma pergunta que não mede a qualidade do atendimento porque depende muito do contribuinte, se ele fez o agendamento da forma correta, se tem toda a documentação necessária quando vem realizar seu pedido ou protocolo, se ele sabe efetivamente o que ele quer. Segundo as palavras de uma das atendentes:

Isso aqui a gente enfrenta, enfrenta esse problema, porque muitas vezes o contribuinte que nós atendemos, ele não consegue se expressar pra gente chegar à conclusão do que ele veio buscar aqui. Então a gente tem que(...). isso demora o tempo de atendimento, para chegar à conclusão do que ele quer. Às vezes ele chega, vêm pedindo uma coisa e na verdade ele precisa de outra, às vezes ele vem falando em certidão negativa e ele quer uma cópia de declaração por exemplo. Então já tumultua.

O enunciado da questão P8 é “Os atendentes estão dispostos a ajudar”. Ela foi considerada desnecessária pelo entrevistado devido a sua obviedade. Nas palavras do entrevistado: *Seria, por exemplo, “os atendentes estão dispostos a ajudar”. Acho que as pessoas que estão aqui, estão aqui justamente para ajudar, pergunta desnecessária.* Outro entrevistado, entretanto, expressou que essa seria uma afirmação importante da SERVPERF original. A afirmação foi mantida na nova metodologia.

Segundo um dos atendentes a afirmação S11 "Os atendentes me inspiram segurança" deveria ser retirada, uma vez que essa questão já estaria representada pela questão S10 "Os atendentes me inspiram confiança". Outros entrevistados, entretanto, expressaram que a afirmação é necessária, logo, foi mantida na nova metodologia.

A questão E16 diz que “Os atendentes tem o meu interesse como objetivo”. Ela foi considerada imprópria, assim como a E15, relativa à afetuosidade. Entre as falas dos entrevistados um dos trechos que fala sobre isso é o que segue:

“Eu acho que tudo está bom, mas que, por exemplo, essa questão da afetuosidade, não sei se precisaria, as pessoas que são atendidas por nós responder se os atendentes são afetuosos, por exemplo. “Os atendentes têm o meu interesse como objetivo”. Nós não teríamos que ter o interesse da pessoa que está sendo atendida, a gente tem que ter o interesse em atendê-lo bem, e orientá-lo bem no trabalho. Eu não sei se ele consegue dimensionar com essas perguntas, não sei se seria importante para a qualidade do atendimento. Não sei se a gente teria que ser

afetuoso, nós como Secretaria da Receita Federal, entende? Só isso. Mas acho que tem que inspirar confiança, segurança, essas coisas, ser educado, tem que ser. Essa questão da afetuosidade não sei se precisa.”

Dessa forma, após análise, as questões a serem excluídas, são:

- C3 “O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)”
- P7 “Consigo atendimento/agendamento de forma rápida”;
- E15 "Os atendentes são afetuosos", uma vez que afetuosidade não é uma característica exigida para esse tipo de instituição;
- E16 “Os atendentes tem o meu interesse como objetivo”
- E18 “Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes”
- A21 "Os atendentes estão bem-vestidos e apresentáveis", considerada não relevante para o atendimento.

Organizando as afirmações tem-se a Tabela 26 abaixo:

Tabela 26 - SERVPERF sem as questões retiradas

Dimensão	Afirmação	Enunciado
Organização	O1	O atendimento é fornecido no horário prometido.
	O2	O atendimento é fornecido da maneira conforme foi prometido.
	O3	Os registros mantidos pela organização estão corretos.
	O4	A organização é confiável ao lidar com problemas de atendimento ao público.
	O5	A organização me dá prazos de quando os serviços serão executados.
	AT6	Os atendentes estão dispostos a ajudar.
Atendentes	AT7	Os atendentes estão preparados para atender assim que se inicia o atendimento.
	AT8	Os atendentes me inspiram confiança.
	AT09	Os atendentes me inspiram segurança.
	AT10	Os atendentes são educados.
	AT11	Os atendentes têm conhecimento adequado para responder aos questionamentos.
	AT12	Os atendentes me dão atenção individual.
Ambiente	AT13	Os atendentes entendem as minhas necessidades.
	AM14	O equipamento é moderno.
	AM15	O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas.
	AM16	Os materiais associados com o atendimento são visualmente atrativos (folders).

Fonte: autora.

A seguir foi feita análise sobre quais perguntas inserir no novo modelo. Existem alguns elementos que são importantes no atendimento, mas são questões binárias, logo deveriam ser perguntadas fora de um questionário que utiliza a escala do tipo Likert, como se o órgão provê um recibo ou algo que dê ao contribuinte a certeza de que o requerimento dele foi protocolado, se o órgão provê um número para que o contribuinte possa acompanhar o que acontece com o requerimento dele e se existe um sistema que garanta que erros do órgão sejam corrigidos pelo próprio órgão. Outra pergunta interessante seria, caso o primeiro atendimento não tenha sido certo, qual a razão pela qual o atendimento não foi certo e quantos atendimentos foram necessários para que o problema enfrentado fosse resolvido.

O tempo que o contribuinte aguarda para ser atendido (tempo de espera) e o tempo de atendimento foram aspectos constantemente lembrados nas entrevistas. Da mesma forma como mencionado nos estudos do TIGTA, para os entrevistados existe um tempo ótimo de atendimento para cada demanda, nem muito, nem pouco. Uma vez que existe a pergunta “O atendimento é fornecido no horário prometido”, que já inclui a ideia de que o contribuinte não deve ter que esperar para ser atendido, foi inserida apenas a afirmação “O tempo dispensado durante o atendimento foi adequado, nem muito nem pouco” na dimensão Organização.

A privacidade aparece em todas as entrevistas como algo necessário ao serviço de órgãos de Receita, do ponto de vista de estruturação do ambiente como ter um guichê fechado. Esta questão estaria, portanto, relacionada com o ambiente no qual ocorre o atendimento, por isso foi inserida a afirmação “As condições do ambiente eram suficientes para promover a privacidade adequada durante o atendimento” dentro da dimensão Ambiente.

O sigilo fiscal e a confidencialidade são marcas dos órgãos arrecadores. Três dos entrevistados falaram sobre confidencialidade, um deles utilizando os termos "*Confidencialidade. Essa é óbvia, tá no sangue da Receita*". Para expressar essa necessidade de confidencialidade das informações que são prestadas para os órgãos de Receita foi criada a afirmação “Confio que a organização irá manter as minhas informações sob sigilo fiscal”.

Também foi citado pelos entrevistados o conhecimento técnico do atendente quanto a parecer conhecer o fluxo de processo dentro do órgão, mencionado por dois dos atendentes. Um terceiro disse que é um conhecimento desejado, mas não tão importante, dizendo "*Esse conhecimento do fluxo de processo não sei se é tão importante assim por que às vezes o fluxo é muito dinâmico, muda muito, o ideal seria saber, mas...*". Na pesquisa foi considerado que essa questão já estaria sendo perguntada dentro da afirmação “Os atendentes têm conhecimento adequado para responder aos questionamentos”. Três dos entrevistados mencionaram a consistência no atendimento (padronização) como sendo importante, porém ,

novamente, entende-se que esse aspecto já está coberto por outra afirmação, nesse caso a O2 “O atendimento é fornecido da maneira conforme foi prometido”.

Por fim, outros aspectos citadas foram a acessibilidade dos postos de atendimento, se eles são adaptados para cadeirantes e pessoas com dificuldade de locomoção, se ele não se encontra muito distante da cidade de onde a pessoa é e se os atendentes utilizam um linguagem clara e sem o uso de jargões.

Dessa forma, as questões a serem incluídas são:

- O6: Confio que a organização irá manter as minhas informações sob sigilo fiscal;
- O7: O tempo dispensado durante o atendimento foi adequado, nem muito nem pouco;
- AT14: Os atendentes se comunicam de forma clara e flexível, sem o uso de jargões;
- AM18: As condições do ambiente eram suficientes para promover a privacidade adequada durante o atendimento;
- AM19: O posto de atendimento é acessível, em especial para cadeirantes e pessoas portadoras de necessidades especiais;
- AM20: O posto de atendimento está bem localizado, não é muito distante;

Segue a Tabela 27, a adaptação da SERVPERF para ser utilizada em órgãos arrecadadores.

Tabela 27 - SERVPERF adaptada para órgãos arrecadadores

Dimensão	Afirmação	Enunciado
Organização	O1	O atendimento é fornecido no horário prometido.
	O2	O atendimento é fornecido da maneira conforme foi prometido.
	O3	Os registros mantidos pela organização estão corretos.
	O4	A organização é confiável ao lidar com problemas de atendimento ao público.
	O5	A organização me dá prazos de quando os serviços serão executados.
	O6	Confio que a organização irá manter as minhas informações sob sigilo fiscal.
	O7	O tempo dispensado durante o atendimento foi adequado, nem muito nem pouco
Atendentes	AT8	Os atendentes estão dispostos a ajudar.
	AT9	Os atendentes estão preparados para atender assim que se inicia o atendimento.
	AT10	Os atendentes me inspiram confiança.
	AT11	Os atendentes me inspiram segurança.
	AT12	Os atendentes são educados.
	AT13	Os atendentes têm conhecimento adequado para responder aos questionamentos.

Dimensão	Afirmação	Enunciado
	AT14	Os atendentes me dão atenção individual.
	AT15	Os atendentes entendem as minhas necessidades.
	AT16	Os atendentes se comunicam de forma clara e flexível, sem o uso de jargões.
	AM17	O equipamento é moderno.
	AM18	O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas.
	AM19	Os materiais associados com o atendimento são visualmente atrativos (folders).
Ambiente	AM20	As condições do ambiente eram suficientes para promover a privacidade adequada durante o atendimento
	AM21	O posto de atendimento é acessível, em especial para cadeirantes e pessoas portadoras de necessidades especiais.
	AM22	O posto de atendimento está bem localizado, não é muito distante.

Fonte: autora.

Dessa forma foram mantidas 22 questões, mesmo número de questões da SERVPERF original. Têm-se apenas três dimensões, sendo que a dimensão Organização possui sete questões, a dimensão Atendentes possui nove questões e a dimensão Ambiente possui seis questões.

Uma vez definido o instrumento de coleta das informações, começa-se a pensar no processo de coleta e de uso dessas informações. Apesar de ter utilizado a coleta em papel nesta pesquisa, este é um procedimento no qual existe a possibilidade de perda das informações e que exige uma forma de tabulação de dados posteriormente. Por isso, e com base nas experiências já relatadas, sugere-se que este questionário esteja disponível online.

Por parte da Receita Federal, os recursos de tecnologia de informação (TI) existentes dentro do órgão dispensam a contratação de aplicadores externos. Cada órgão arrecadador deve analisar seu caso específico para julgar se existe a necessidade de contratação de empresa externa para realizar os ajustes necessários para tornar a pesquisa disponível online e para que as pessoas sejam treinadas para saber retirar as informações necessárias a partir da base de dados.

No atendimento realizado pela Receita Federal, por exemplo, existe a possibilidade de o contribuinte informar, no momento em que é realizado o agendamento pela internet, informações como seu contato telefônico e endereço de e-mail. Sugere-se, portanto, o envio de SMS (serviço de mensagens curtas) para o número de celular cadastrado e de mensagem para o endereço de e-mail cadastrado, direcionando-o (com link) para a página do site do órgão arrecadador em que está disponível o instrumento de avaliação, algumas horas após a

realização do atendimento.

Na página online em que está disponível o formulário sugere-se que exista a opção de selecionar, em uma lista preexistente, em qual unidade de atendimento ocorreu o atendimento presencial e em que dia se realizou o atendimento. Estas informações são importantes para que cada unidade consiga realizar o seu diagnóstico próprio, e também porque existem flutuações de demanda e problemas em dias específicos, que alteram a percepção do contribuinte naquela visita em especial.

Informações sobre se o serviço era para pessoa física ou jurídica são importantes uma vez que algumas unidades de atendimento fazem essa distinção no atendimento, realizando atendimento exclusivo para pessoa jurídica. Outra possibilidade seria perguntar se a pessoa que esteve presente no atendimento estava ali representando a si mesma, a outra pessoa para a qual não estava prestando um serviço remunerado ou para outra pessoa, para a qual estava prestando um serviço remunerado. Como já mostrado neste trabalho, o perfil do respondente altera de modo significativo a avaliação da qualidade do atendimento.

É interessante também deixar espaço para comentários. No caso da pesquisa aplicada não existia espaço para comentários, mas eles ocorreram mesmo assim, uma vez que o instrumento foi aplicado em formato papel. Essa feliz ocorrência gerou comentários de agradecimento, como mostrado na Tabela 25, o que foi um reforço positivo para os atendentes. Ainda que exista a possibilidade de registrar elogios na Ouvidoria, poucos contribuintes realizam este passo a mais.

Uma amostra de como seria esse questionário a ser disponibilizado online está demonstrado no Apêndice I, ele recebeu o nome de Produto, uma vez que este trabalho trata-se da dissertação de um mestrado profissional, em que deve ser entregue um produto.

Uma vez instalado o recurso de pesquisa de satisfação, o gestor, em teoria, terá informações fluindo até ele diariamente e pode até mesmo realizar divulgação de mais essa possibilidade dentro da sua unidade de atendimento.

Sugere-se que exista uma equipe responsável pelo processamento dessas informações no caso de órgãos arrecadadores com mais de uma unidade de atendimento e esta equipe repasse aos gestores das unidades de atendimento os comentários recebidos e os dados processados de tal forma que o gestor possa realizar inferências sobre a sua unidade, acompanhar se o desempenho dela vem aumentando ou diminuindo e compará-la com as demais. A sugestão é de relatórios mensais, e reuniões ou videoconferências semestrais, para discussão dos relatórios e de medidas que podem vir a ser tomadas, além de troca de experiências e boas práticas entre os gestores. Ressalta-se, novamente, que o instrumento de

pesquisa serve para realizar um recorte da realidade da qualidade do atendimento ao público em um determinado período, mas o que leva ao aumento da qualidade do serviço é a análise deste recorte, o planejamento de estratégias de melhoria e a execução das mesmas, em um ciclo de melhoria contínua.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso foi realizado em busca de descobrir quais são os aspectos específicos do atendimento ao público dos órgãos arrecadadores que devem ser levados em consideração ao adaptar uma escala para avaliar o serviço de atendimento ao público presencial. Para isso foram utilizadas abordagens quantitativa e qualitativa.

Na abordagem quantitativa foi pedido que o cidadão avaliasse o atendimento recebido no Centro de Atendimento ao Contribuinte da Receita Federal do Brasil em Santa Maria. A ferramenta de pesquisa utilizada foi o modelo SERVPERF, com uma escala tipo Likert de cinco pontos. Foram distribuídos ao todo 675 questionários em papel, no período de 26 de junho a 22 de setembro de 2017, obtendo 416 respostas. Após tabulação, 404 respostas foram consideradas válidas. Analisando as respostas relativas ao SERVPERF tem-se a nota final do atendimento como sendo 4,5521, considerada muito alta.

O método de amostragem utilizada, casual por conveniência, pode ser considerado uma limitação de pesquisa. Este método, selecionando os elementos da amostra entre aqueles que estavam mais disponíveis para tomar parte do estudo, pode ter feito com que ele fosse respondido por pessoas com mais disponibilidade de tempo para responder, portanto, mais velhas, aposentadas, que representavam a si mesmas, fazendo com que o perfil apresentado na pesquisa possa não ser totalmente fiel à realidade. Da mesma forma, pessoas com baixa escolaridade podem ter não ter respondido por temer não entender o que estava sendo perguntado.

O desenho da pesquisa, feito em função do número de senhas atendidas diariamente, não considerou os profissionais que vêm ao CAC realizar serviços com regularidade. Da forma como foi desenhada, a pesquisa previa que o profissional deveria preencher um formulário por senha atendida, avaliando apenas o atendente daquela senha, mas não foi isso o que ocorreu.

Outro fator limitante da pesquisa refere-se à coleta de dados, que ocorreu em questionários autoadministrados, sem a presença do pesquisador, logo poderão ter havido dúvidas por parte dos respondentes que não foram sanadas no momento da coleta de dados. Essas dúvidas chegaram a ser expressas através da expressão “*MARCA COMO?*” encontrada posteriormente em um dos formulários.

As afirmações de maior nota foram "Os atendentes me dão atenção individual", "Os atendentes são educados" e "Os atendentes me inspiram confiança". As afirmações de menor

nota, por outro lado, foram “Os materiais associados com o atendimento são visualmente atrativos (folders)”, “O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)” e “O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas”. Logo, pode-se notar que as maiores notas estão relacionadas com os atendentes, enquanto as menores notas estão relacionadas com aspectos tangíveis e com o fato do atendimento fornecido não dar certo de primeira.

Ao tentar validar o modelo através de análise fatorial exploratória, chegou-se à conclusão de que as afirmações P7 “Consigo atendimento/agendamento de forma rápida” e E18 “Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes” deveriam ser retiradas, e que o modelo se estrutura de uma forma melhor utilizando apenas três dimensões ao invés de cinco, a saber: Organização, Atendentes e Ambiente.

Originalmente este trabalho previa apenas uma pesquisa qualitativa, as entrevistas com os servidores do CAC. Entre as limitações da pesquisa qualitativa podem ser citada a amostragem por saturação e a utilização da entrevista estruturada. Ao realizar a amostragem por saturação pode ser que a pesquisadora tenha entrevistado menos pessoas do que o necessário, uma vez que essa análise é em parte subjetiva. A utilização de entrevista estruturada pode ter feito com que ela se tornasse rasa, não fazendo vir à superfície opiniões ou mesmo assuntos que poderiam ter contribuído com este trabalho.

Após a análise de ambas as pesquisas quantitativa e qualitativa, conclusão foi de que seis afirmações que poderiam ser excluídas e seis afirmações poderiam ser inseridas (ver Tabela 27). No final foram obtidas 22 questões dentro das três novas dimensões, sendo que a dimensão Organização possui sete questões, a dimensão Atendentes possui nove questões e a dimensão Ambiente possui seis questões.

Desde cinco de dezembro de 2018 a Receita Federal disponibilizou em seu site um espaço para a avaliação de seus serviços, em que a pessoa pode responder qual sua localização (Unidade Federativa e Cidade), qual seu grau de satisfação com os serviços prestados pela Receita Federal, podendo escolher entre Não se Aplica, Insatisfeito, Satisfeito e Muito Satisfeito.

A seguir é pedido qual serviço a pessoa procurou e listada uma série de possíveis serviços disponíveis. Sobre esses serviços é pedido que ela se posicione entre Não se Aplica, Insatisfeito, Satisfeito e Muito Satisfeito para (a) acesso às informações sobre serviço, (b) horário de atendimento, (c) cortesia e educação dos atendentes, (d) tempo de espera para ser atendido, (e) prazo para a conclusão do serviço, (f) localização da unidade da RFB ou do

posto de atendimento, (g) instalações físicas e (h) conservação e limpeza do local de atendimento.

Podem também dados de perfil para fins estatísticos sobre sexo (masculino ou feminino), maior de 65 anos (sim ou não) e portador de necessidades especiais (sim ou não). Não existe espaço para deixar mensagens.

Pode ser notado que existe uma questão generalista sobre a avaliação do atendimento e depois questões que se encaixam nas três dimensões propostas, sendo que o acesso às informações sobre o serviço, o horário de atendimento, o tempo de espera para ser atendido e o prazo para a conclusão do serviço, entram na dimensão Organização, a cortesia e educação dos atendentes entram na dimensão Atendentes e por fim, a localização da unidade da RFB, as instalações físicas e a limpeza do local de atendimento entram na dimensão Ambiente.

Seria interessante se as perguntas constantes deste novo questionário passassem a ser as perguntas da pesquisa de satisfação que está atualmente a página da Receita na internet.

Foram assuntos constantes desse trabalho a preocupação com a privacidade e com o tempo dos contribuintes. O atendimento deve ser de tal forma a fazer com que o contribuinte saiba se a informação ou serviço que ele deseja está disponível na internet. Caso não esteja, o atendimento deve ser facilmente agendado, com horários convenientes, e posto de atendimento visualmente atrativo, bem localizado e acessível. O contribuinte deve ser atendido no horário marcado, os atendentes devem se comunicar de forma clara e entender as necessidades dos clientes, com educação e conhecimento sobre a legislação e sobre os fluxos de processo, de forma a obter um atendimento certo, padronizado e dentro de um tempo razoável.

Sugere-se para pesquisas futuras que a adaptação aqui apresentada seja aplicada em diversos órgãos arrecadores e avaliada quanto a sua validade, confiabilidade e aplicabilidade no mundo real.

REFERÊNCIAS

- AJAM, T., ARON J. **Fiscal renaissance in a democratic South Africa.** Journal of African Economies, 2007.
- ALABEDE, J. O., ARIFFIN, Z. B. Z., IDRIS, K. M. **Determinants of tax compliance behavior: A proposed model for Nigeria.** International Research Journal of Finance and Economics, 2011.
- ARAÚJO, J. F. F. E. de. **Avaliação da Gestão Pública: a administração pós-burocrática.** S. Blanco Miguélez e M. Garcia Añon. (Org.). Evaluación de Políticas Públicas y nueva Ley de Agencias estatales para al mejora de los Servicios Públicos. 1ed.A Coruña: UNED, 2007.
- ARAÚJO, J. F. F. E. de. **Hierarquia, Mercado e Networks: Mudança Institucional, Controlo e Avaliação no Reino Unido.** Instituto Nacional da Administração. 1998.
- BARNES, S., VIDGEN, R. **Interactive E-Government: Evaluating the Web Site of UK Inland Revenue.** International Journal of Electronic Government Research (IJEGR), 2007.
- BEHN, R. D. **The Big Questions of Public Management.** Public Administration Review, v. 55, n. 4, p 313-324, jul./ago. 1995.
- BEHN, R. D. **Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures.** Public Administration Review, v. 63, n. 5, p. 586-606, set./out. 2003.
- BICKERS, P., HOPKINS-BURNS, V., BENNETT, A., NAMAY, R. **Information sharing by government agencies: The effect on the integrity of the tax system.** E-journal of Tax Research, 2015.
- BLANK, J. D. **The timing of tax transparency.** Southern California Law Review, 2017.
- BOONYARAT, N., SOFIAN, S., WADEECHAROEN, W. **The antecedents of taxpayers compliance behavior and the effectiveness of Thai local government levied tax.** International Business Management, 2015.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, Senado, 1988.
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional.** Brasília: ENAP; São Paulo: Editora 34. 1998.
- CAVALCANTE, M. W. F., et al. **O Macrofluxo do Atendimento Exclusivo no Centro de Atendimento ao Contribuinte como um Indutor da Eficiência Organizacional e da Melhoria da Relação Fisco-Contribuinte.** Disponível em <<>> acesso em 08/07/2017.
- CHEN, C. W., HUANG, E., HOU, H. S. **A study on exploring customer satisfaction of using internet tax filing system from the prospective of quality management.** Journal of Quality, 2009.

CHERNYSHOVA, M. **Main trends of the tax administration functioning: World experience.** Economic Annals XXI, 2013.

CHOWDHARY, N.; PRAKASH, M. **Prioritizing service quality dimensions.** Managing Service Quality, v. 17, n. 5, p. 493-509, 2007.

CONNOLLY, R., BANNISTER, F., KEARNEY, A. **Government website service quality: A study of the Irish revenue online service.** European Journal of Information Systems, 2010.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. **Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension.** Journal of Marketing, 1992. Disponível em <<>> acessado em 25 de fevereiro de 2018.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **The New Public Service: Service Rather than Steering.** Public Administration Review. vol 60, n.6, p 549-559, novembro-dezembro, 2000.

FATT, C. K., KHIN, E. W. S. **A study on self-assessment tax system awareness on Malaysia.** Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 2011.

GADENNE, L. **Tax me but spend wisely: Sources of public finance and government accountability.** American Economic Journal. Applied Economics, 2017.

GRONROOS, C. A. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUERRA, E. L. A. Manual de Pesquisa Qualitativa. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2014. Disponível em <<>> acessado em 25 de fevereiro de 2018.

HAIR, JR.; JOSEPH, F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HARDYANSYAH, M. **The model strategy of improvement of the public services quality and optimization of the district own source revenue to the Government of Palembang, Indonesia.** Social Sciences (Pakistan), 2016.

HATRY, H. P. **Performance Measurement: Getting Results.** Washington, Mini-Symposium on Intergovernmental Comparative Performance Data. *Public Administration Review* 59(2): 101-4. DC: Urban Institute, 1999.

INTERNAL REVENUE SERVICE (IRS). **IT Modernization Vision and Strategy.** Washington, DC. Oct/2006.

KAKOURIS, A. P.; MELIOU, E. **New Public Management: Promote the Public Sector Modernization Through Service Quality, Current Experiences and Future Challenges.** Public Organization Review, 2011.

KHIN, E. W. S.; FATT, C. K.; HENG, T. N. **Perception of Malaysian inland revenue board's tax audit service quality by SMES.** Actual Problems of Economics, 2011.

KOELEMEIJER, K. **Perceived Customer Service Quality: Issues on Theory and Measurement.** Proceedings Sixth World Conference on Research in the Distributive Trades, Scheveningen: Dutch Ministry of Economic Affairs, Services Directorate, 68-76. 1991.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P.; MENDONÇA NETO, O. R. de; PELEIAS, I. R. **Estudos de Caso e sua Aplicação:** Proposta de um Esquema Teórico para Pesquisas no Campo da Contabilidade. Revista de Contabilidade e Organizações: Ribeirão Preto, SP, v. 6, n. 14, p. 128-144, jan-abr 2012.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
MANSOR, M. **Tax administration performance:** The case of Royal Malaysian customs Penang. International Journal of Applied Business and Economics Research, 2016.

MASSAD, L. O Estado deve preservar o sigilo fiscal e ser o único controlador das escrituras contábil e fiscal das pessoas físicas e jurídicas que fiscaliza. Além disso, privatizar o Fisco seria como privatizar a representação externa da Nação (diplomacia) ou terceirizar as Forças Armadas [**Entrevista ao Jornal Página 12, em dezembro de 2000**]

MIGUEZ, S. D. S. Making it easier: taxpayer services, cooperative compliance and tax simplification. Disponível em <<>>

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Estrutura Organizacional.** Brasília. 2017. Disponível em <<>> acessado em 20/11/2017.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Mapa Estratégico da Receita Federal do Brasil 2012-2015.** Brasília 2012, Disponível em <<>> acessado em 19/07/2016.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Mapa Estratégico da Receita Federal do Brasil 2016-2019.** Brasília, 2016. Disponível em <<>> acessado em 08/07/2017.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Transparência no Atendimento:** dados sobre o Atendimento ao Contribuinte na Receita Federal Agosto/2017. Disponível em <<>> acessado em 21/11/2017.

MOLLER, C. **Lado humano da qualidade:** maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 12 ed São Paulo: Pioneira, 1999.

MORAES, A. **Reforma Administrativa:** Emenda Constitucional nº 19/98. São Paulo: Atlas, 1999, p. 65.

NOZICK, R. **Anarquia, Estado e Utopia.** São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011.

PALADINI, E. P. Gestão da qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PARASURAMAN, A.; ZEITHMAL, V.; BERRY, L.L. **Delivering quality service:** Balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

RAMPELOTTO, A. **Avaliação da efetividade do sítio da Receita Federal na Internet:** um referencial para práticas de e-Gov. 2013. 241p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. 2013.

RAMPELOTTO, A., LÖBLER, M. L., VISENTINI, M. S. **Evaluation of the website of Federal Revenue of Brazil as a measure of the effectiveness of e-Government for the citizen.** Revista da Administração Pública, 2015.

RIGIA, F. R., FERRER, J. G., FIGUEROA, C. V., ROZAS, G. C. **Application of two sub-indexes of Social Policy Index, social spending, and taxes in Spain:** The effects of the current crisis in a country with Southern Welfare model. International Journal of Interdisciplinary Civic and Political Studies, 2015.

RISTOFF, D. I. **Algumas Definições de Avaliação.** Revista da Rede de Avaliação Institucional do Ensino Superior. v. 8, n. 1. mar. 2003.

SABITOVA, N. M., KHAFIZOVA, A. R. **Information technologies as a factor of evolution of tax administration.** Mediterranean Journal of Social Sciences, 2015.

SERRA, P. **Performance measures in tax administration:** Chile as a case study. Public Administration and Development, 2005.

SERVICIO DE IMPUESTO INTERNO. SII realiza encuesta de satisfacción a contribuyentes. Disponível em acesso em 09/04/2019

SIAT. Avaliação da Satisfação dos Utilizadores do Canal Internet 2018. Disponível em

STIGLINGH, M. **A measuring instrument to evaluate e-service quality in a revenue authority setting.** Public Relations Review, 2014.

STIGLINGH, M. **Service quality framework for the South African Revenue Service from the perspective of the tax practitioner.** Public Relations Review, 2014.

TAMBI, A. M. B. A.; GHAZALI, M. C.; RAHIM, N. A. B. A. **Service quality at an Inland Revenue Board's branch office in Malaysia.** Total Quality Management and Business Excellence, 2008.

TAYLOR, C. D. **Property Tax Caps and Citizen Perceptions of Local Government Service Quality:** Evidence from the Hoosier Survey. American Review of Public Administration, 2015.

TIMARTSEV, O. Y. **Administrative services of the ministry of revenues and duties of Ukraine:** Essence and role. Actual Problems of Economics, 2014.

TREASURY INSPECTOR GENERAL FOR TAX ADMINISTRATION (TIGTA). **Surveys of Taxpayers With Tax Account Issues Indicate They Are Satisfied With the Service They Receive at Taxpayer Assistance Centers.** Aug, 17, 2010. Disponível em <<>> acessado em 16 de junho de 2017.

TRIBUNA, A. **Usuária denuncia esquema para atendimento na Receita Federal.** Disponível em <<>> acessado em 22 de fevereiro de 2018.

TSAI, T. S., YANG, C. C. **On the internal revenue service's service and enforcement.** Economic Inquiry, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ARTIGOS SELECIONADOS PUBLICADOS ENTRE 2000 E 2012

Ano de publicação	Título	Autores	Jornal	País
2011	<i>New Public Management: Promote the Public Sector Modernization Through Service Quality. Current Experiences and Future Challenges.</i>	Kakouris, A.P., Meliou, E.	<i>Public Organization Review</i>	Grécia
2011	<i>Determinants of tax compliance behavior: A proposed model for Nigeria</i>	Alabede, J. O., Ariffin, Z.B.Z., Idris, K.M.	<i>International Research Journal of Finance and Economics</i>	Nigéria
2011	<i>A study on self-assessment tax system awareness on Malaysia</i>	Fatt, C. K., Khin, E.W.S.	<i>Australian Journal of Basic and Applied Sciences</i>	Malásia
2011	<i>Perception of Malaysian inland revenue board's tax audit service quality by SMES</i>	Khin, E. W. S., Fatt, C. K., Heng, T. N.	<i>Actual Problems of Economics</i>	Malásia
2010	<i>Government website service quality: A study of the Irish revenue online service</i>	Connolly, R., Bannister, F., Kearney, A.	<i>European Journal of Information Systems</i>	Irlanda
2009	<i>A study on exploring customer satisfaction of using internet tax filing system from the prospective of quality management</i>	Chen, C. W., Huang, E., Hou, H. S.	<i>Journal of Quality</i>	Taiwan
2008	<i>Service quality at an Inland Revenue Board's branch office in Malaysia</i>	Tambi, A. M. B. A., Ghazali, M. C., Rahim, N.A.B.A.	<i>Total Quality Management and Business Excellence</i>	Malásia do Oeste
2007	<i>Fiscal renaissance in a democratic South Africa</i>	Ajam, T., Aron J.	<i>Journal of African Economies</i>	África do Sul/ Reino Unido
2007	<i>Interactive E-Government: Evaluating the Web Site of UK Inland Revenue</i>	Barnes, S., Vidgen, R.	<i>International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)</i>	Nova Zelândia/Reino Unido
2005	<i>Performance measures in tax administration: Chile as a case study.</i>	Serra, P.	<i>Public Administration and Development</i>	Chile

APÊNDICE B –ARTIGOS SELECIONADOS PUBLICADOS ENTRE 2013 E 2017

Ano de publicação	Título	Autores	Jornal	País
2017	<i>Tax me but spend wisely: Sources of public finance and government accountability</i>	Gadenne, L.	<i>American Economic Journal. Applied Economics</i>	EUA
2017	<i>The timing of tax transparency</i>	Blank, J. D.	<i>Southern California Law Review</i>	EUA
2016	<i>The model strategy of improvement of the public services quality and optimization of the district own source revenue to the Government of Palembang, Indonesia</i>	Hardyansyah, M.	<i>Social Sciences (Pakistan)</i>	Paquistão
2016	<i>Tax administration performance: The case of Royal Malaysian customs Penang</i>	Mansor, M.	<i>International Journal of Applied Business and Economics Research</i>	Malásia
2016	<i>The political economy of tax enforcement: A look at Revenue Service from 1978 to 2010</i>	Bagchi, S.	<i>Journal of Public Policy</i>	EUA
2015	<i>Application of two sub-indexes of Social Policy Index, social spending, and taxes in Spain: The effects of the current crisis in a country with Southern Welfare model</i>	Rigia, F.R., Ferrer, J. G., Figueroa, C. V., Rozas, G.C.	<i>International Journal of Interdisciplinary Civic and Political Studies</i>	Espanha
2015	<i>The antecedents of taxpayers compliance behavior and the effectiveness of Thai local government levied tax</i>	Boonyarat, N., Sofian, S., Wadecharoen, W.,	<i>International Business Management</i>	Tailândia/ Malásia
2015	<i>Information sharing by government agencies: The effect on the integrity of the tax system</i>	Bickers, P., Hopkins-Burns, V., Bennett, A., Namay, R.	<i>Ejournal of Tax Research</i>	
2015	<i>On the internal revenue service's service and enforcement</i>	Tsai, T. S., Yang, C. C.	<i>Economic Inquiry</i>	Taiwan
2015	<i>Evaluation of the website of Federal Revenue of Brazil as a measure of the effectiveness of e-Government for the citizen</i>	Rampelotto, A., Löbler, M. L., Visentini, M. S.	<i>Revista da Administração Pública</i>	Brasil
2015	<i>Property Tax Caps and Citizen Perceptions of Local Government Service Quality: Evidence from the Hoosier Survey</i>	Taylor, C.D.	<i>American Review of Public Administration</i>	EUA
2015	<i>The antecedents of taxpayers compliance behavior and effectiveness of Thai local government levied tax</i>	Boonyarat, N., Sofian, S., Wadecharoen, W.	<i>International Business Management</i>	Tailândia/ Malásia
2015	<i>Information technologies as a factor of evolution of tax administration</i>	Sabitova, N.M., Khafizova, A. R.	<i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i>	Rússia
2014	<i>Administrative services of the ministry of revenues and duties of Ukraine: Essence and role</i>	Timartsev, O. Y.	<i>Actual Problems of Economics</i>	Ucrânia
2014	<i>Service quality framework for the South African Revenue Service from the perspective of the tax practitioner</i>	Stiglingh, M.	<i>Public Relations Review</i>	África do Sul

Ano de publicação	Título	Autores	Jornal	País
2014	<i>A measuring instrument to evaluate e-service quality in a revenue authority setting</i>	Stiglingh, M.	<i>Public Relations Review</i>	África do Sul
2013	<i>Main trends of the tax administration functioning: World experience</i>	Chernyshova, M.	<i>Economic Annals XXI</i>	Ucrânia

APÊNDICE C – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO

[AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO – PROJETO PILOTO]

RECEITA FEDERAL DO BRASIL

Olá, esta pesquisa tem o objetivo de investigar a qualidade do atendimento ao público de um órgão arrecadador (no caso, o atendimento realizado pelo Centro de Atendimento ao Contribuinte da Delegacia da Receita Federal em Santa Maria). Não é necessária sua identificação e agradecemos sua valiosa colaboração!

DADOS DO RESPONDENTE:

1- Você representa:

() A si mesmo () A um cliente

2- O atendimento é para:

() Pessoa Física () Pessoa Jurídica

3- Qual sua idade? _____

4 Qual sua renda? _____

5- Qual seu nível de instrução? _____

3-Você tentou resolver seu problema de outra forma?

() SIM () NÃO

4- Você utilizou e/ ou utiliza com regularidade as seguintes formas de contato?

() Autoatendimento orientado

() Página da Receita na internet

() Atendimento telefônico

5-O centro de atendimento localiza-se a uma distância conveniente de onde você mora?

()SIM () NÃO

IDENTIFIQUE SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA, EM RELAÇÃO À QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO, UTILIZANDO A SEGUINTE ESCALA:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

<i>Afirmações</i>		<i>Concordância</i>				
C1	O atendimento é fornecido no horário prometido.	1	2	3	4	5
C2	O atendimento é fornecido da maneira conforme foi prometido.	1	2	3	4	5
C3	O primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)	1	2	3	4	5
C4	Os registros mantidos pela organização estão corretos.	1	2	3	4	5
C5	A organização é confiável ao lidar com problemas de atendimento ao público.	1	2	3	4	5
P6	A organização me dá prazos de quando os serviços serão executados.	1	2	3	4	5
P7	Consigo agendamento/atendimento de forma rápida.	1	2	3	4	5

P8	Os atendentes estão dispostos a ajudar	1	2	3	4	5
P9	Os atendentes estão preparados para atender assim que se inicia o atendimento.	1	2	3	4	5
S10	Os atendentes me inspiram confiança.	1	2	3	4	5
S11	Os atendentes me inspiram segurança.	1	2	3	4	5
S12	Os atendentes são educados.	1	2	3	4	5
S13	Os atendentes têm conhecimento adequado para responder aos questionamentos.	1	2	3	4	5
E14	Os atendentes me dão atenção individual.	1	2	3	4	5
E15	Os atendentes são afetuosos.	1	2	3	4	5
E16	Os atendentes têm o meu interesse como objetivo.	1	2	3	4	5
E17	Os atendentes entendem as minhas necessidades.	1	2	3	4	5
E18	Os horários de funcionamento do atendimento são convenientes.	1	2	3	4	5
A19	O equipamento é moderno.	1	2	3	4	5
A20	O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas.	1	2	3	4	5
A21	Os atendentes estão bem-vestidos e apresentáveis.	1	2	3	4	5
A22	Os materiais associados com o atendimento são visualmente atrativos (folders).	1	2	3	4	5

Posicione-se, na escala abaixo, de acordo com seus sentimentos em relação ao atendimento recebido:

Insatisfeito			Neutro			Satisfeito
--------------	--	--	--------	--	--	------------

MUITO OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO

APÊNDICE D – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

PERGUNTA 01 - Olá Fulano! Primeiramente eu gostaria de lhe agradecer pela disponibilidade de participar dessa entrevista. Como já foi mencionado quando marcamos essa entrevista o que eu quero descobrir hoje é o que vocês acham que deve ser levado em conta para avaliar a qualidade do atendimento ao público de um órgão arrecadador como a Receita Federal do Brasil, as Receitas Estaduais e Municipais. Para quebrar um pouco o gelo, queria saber há quanto tempo você trabalha no atendimento ao público.

PERGUNTA 02 – Gostaria que você comentasse como o atendimento ao público mudou desde que você começou a trabalhar no setor.

PERGUNTA 03 – Qual você acha que é o futuro do atendimento ao público para os próximos 20 a 30 anos?

PERGUNTA 04 – Esse é o formulário que foi aplicado nas últimas semanas no CAC de Santa Maria. Gostaria que agora você respondesse a ele com suas impressões sobre o CAC.
(espero responder)

Quais são suas impressões gerais sobre esse questionário?

PERGUNTA 05 – Essas 22 afirmações que o contribuinte deveria marcar de 1 a 5 dizendo que o quanto concorda ou discorda fazem parte de um modelo chamado SERVPERF. Lendo as afirmações novamente, quais você acha que são importantes, que, com certeza, deveriam estar presentes em um questionário de avaliação da qualidade do CAC?

PERGUNTA 06 – Ok, e dessas afirmações quais você acha que são redundantes ou que não são tão necessárias em um questionário de avaliação da qualidade do CAC?

PERGUNTA 07 – Existe algum aspecto que você acha que tenha ficado faltando? Alguma afirmação que poderia ser acrescentada?

PERGUNTA 08 – Entre dezembro de 2009 e maio de 2010 o governo dos EUA mandou esse questionário de avaliação para a casa das pessoas atendidas no atendimento presencial. Gostaria que você lesse o questionário, comparasse com o modelo SERVPERF e comentasse novamente sobre as afirmações, existe algo que você acha que deveria ser tirado ou colocado do SERVPERF depois de ter lido o questionário aplicado nos EUA.

PERGUNTA 09 – A doutora Madeleine Stiglingh realizou sua tese de doutorado desenvolvendo um modelo de avaliação da qualidade dos serviços da *South African Revenue Service* (SARS), o órgão responsável pela arrecadação tributária a nível federal da África do Sul. A seguir estão listados os assuntos que, segundo o trabalho dela, devem ser abordados em um modelo de avaliação relativo ao atendimento ao público. Gostaria que você lesse a lista e comentasse novamente sobre as afirmações do SERVPERF, existe algo que você acha que deveria ser tirado ou colocado depois de ter lido a listagem.

(...)

É isso, obrigada!

APÊNDICE E – ENTREVISTA 01

A entrevista número 01 foi realizada no dia 13 de setembro de 2017, a entrevistada atua como atendente no CAC. Esta entrevista deveria ser utilizada apenas como piloto para avaliar a qualidade das perguntas, mas pela qualidade das respostas obtidas será utilizada também para análise.

P: Tô gravando, vamos aumentar o volume. Dona Sara, o que acontece, eu vou entrevistar cada um dos nossos colegas sobre o que a pessoa acha que deve ser levado em conta para avaliar a qualidade do setor de atendimento ao público de um órgão arrecadador, daí pode ser a Receita Federal, as Receitas Estaduais ou uma Receita Municipal. O que a gente está fazendo agora é avaliar o protocolo de entrevista, ou seja, eu vou lhe entrevistar mas não vou utilizar as respostas da entrevista em si no projeto, o que vou utilizar é o que você acha sobre as perguntas que eu vou fazer.

R: Entendi.

P: Tá. Vamos lá. Olá Fulano, primeiramente eu gostaria de lhe agradecer pela disponibilidade de participar dessa entrevista, como já foi mencionado quando marcamos o que eu quero descobrir é o que acha que deve ser levado em conta para avaliar a qualidade do atendimento ao público de um órgão arrecadador. Para quebrar o gelo eu queria saber há quanto tempo você trabalha no atendimento ao público.

R: Desde 2008, novembro de 2008, então nove anos.

P: Gostaria que você comentasse um pouco como o atendimento ao público mudou desde que você começou a trabalhar no setor.

R: Como mudou?

P: É, principalmente em relação, assim, a internet, a quantidade de atendimentos, esse tipo de coisa.

R: É. Tem a internet, que é uma ferramenta maravilhosa né, o e-CAC, que foi a implementação do atendimento virtual, que mudou bastante, a questão da fusão da Secretaria da Receita Federal com a Secretaria Previdenciária, de Previdência Social, que houve essa fusão dos trabalhos e a complexidade dos atendimentos, que acho que mudou bastante, desde quando eu iniciei o trabalho, talvez até pela minha inexperiência no início, e agora eu acho que cada vez está ficando mais complexos nossos atendimentos, apesar de ter ainda algumas coisas simples, mas o tempo de atendimento da gente com o contribuinte tá maior, parece. Devido à complexidade né?

P: Como que você acha que vai ser o futuro do atendimento ao público no longo prazo, nos próximos 20 a 30 anos?

R: Eu acho que a maioria do atendimento vai migrar para as plataformas digitais. É o que eu acho. E o atendimento que seria o atendimento residual, que vai ser as pessoas que vão nos procurar vai ser para atendimentos mais complexos, né? Por que daí deu algum problema na plataforma, deu algum problema de cadastro, algo que eles não conseguiriam resolver pela plataforma digital, ter um serviço residual, seria por aí.

P: Esse daqui é o formulário que foi aplicado no CAC nas últimas semanas, não sei se você chegou a fazer isso, mas eu gostaria que você respondesse.

R: Pra responder então?

P: Isso, vamos dizer assim, pode responder com seus dados pessoais, esse formulário não vai ser utilizado no nosso quantitativo final.

(...)

P: Depois de ter respondido, quais são suas impressões gerais sobre esse questionário?

R: A impressão geral é que ele realmente se atém à qualidade do atendimento. Eu acho que a pessoa que está perguntando isso realmente quer saber, fazer o registro, sobre a satisfação do atendimento da pessoa que está respondendo o questionário. Ele qualifica o respondente,

localiza ele, e quer saber o grau de satisfação. Achei bom, não só pelo serviço, mas ela está levando em conta, em consideração, as instalações, como a pessoa se sente tratada, eu achei que tem muito a ver com a qualidade.

P: Essas 22 afirmações, de C1 a A22, fazem parte de um modelo chamado SERVPERF, criado em 92, bem antigo. Lendo as afirmações novamente, quais, dentro dessas 22, você acha que são as mais importantes de ser perguntadas?

R: As mais importantes são as que correspondem ao serviço, quanto ao serviço ser executado, se a organização dá prazos, isso é bem importante, eu acho.

P: Pode falar em voz alta o número da questão?

R: “A organização me dá prazos de quando os serviços serão executados”. P6. Achei bem importante porque muitas vezes a gente não tem como dar o prazo para a pessoa. Nós do atendimento, a gente sofre porque o trabalho é feito na retaguarda, a gente não tem como dizer pra quem a gente está atendendo que o trabalho vai ser executado em 15 dias, 30 dias, 1 mês, 2 meses, a gente não tem como dizer. Então, eu acho que as pessoas têm que ter essa resposta. Quanto ao conhecimento dos atendentes, isso é bem importante, para responder aos questionamentos, para ver se a pessoa que está sendo atendida por nós ela consegue nos entender, isso aqui é bem interessante perguntar a quem foi atendido, se ela acha que os atendentes têm o conhecimento, se o nosso conhecimento consegue chegar neles. Porque muitas vezes a gente até se esforça pra orientar, só que às vezes a gente não sabe se eles estão conseguindo compreender o que é preciso fazer, então isso aí eu acho importante também.

Outra pergunta que eu achei bem importante é se os registros mantidos pela organização estão corretos, isso dá a confiança da organização, se a pessoa que responde isso, ela concorda que estão corretos é um grau de satisfação que a pessoa tem com a organização. No momento que ela chega aqui e não consegue perceber que os registros estão corretos ela não tem essa confiança na organização.

P: Agora o contrário, você acha que tem alguma coisa que está redundante, ou que não é tão necessária, que poderia ser retirada do questionário?

R: Eu acho que tudo está bom, mas que, por exemplo, essa questão da afetuosidade, não sei se precisaria, as pessoas que são atendidas por nós responder se os atendentes são afetuosos, por exemplo. “Os atendentes têm o meu interesse como objetivo”. Nós não teríamos que ter o interesse da pessoa que está sendo atendida, a gente tem que ter o interesse em atendê-lo bem, e orientá-lo bem no trabalho. Eu não sei se ele consegue dimensionar com essas perguntas, não sei se seria importante para a qualidade do atendimento. Não sei se a gente teria que ser afetuoso, nós como Secretaria da Receita Federal, entende? Só isso. Mas acho que tem que inspirar confiança, segurança, essas coisas, ser educado, tem que ser. Essa questão da afetuosidade não sei se precisa.

P: Tem alguma coisa, alguma pergunta, que você acha que tenha ficado faltando? Que poderia ser acrescentada? Consegue pensar em alguma coisa a mais?

R: Eu acho que aqui ó, quando pergunta assim “o primeiro atendimento fornecido é certo (dá certo de primeira)?” e a pessoa responde, vamos dizer que ela tem um grau de insatisfação, eu acho que nós poderíamos perguntar à pessoa, de quantos atendimentos ela precisou para resolver o problema, quantas idas e vindas esse contribuinte teve que ingressar para resolver aquele um problema que ela não conseguiu de forma certa. Eu acho que seria importante para a qualidade do atendimento.

P: Mais alguma coisa?

R: Aqui quando pergunta se os atendentes estão bem-vestidos e apresentáveis poderia perguntar sobre a uniformização da vestimenta, o quanto isso seria agradável aos olhos dos que estão sendo atendidos, se eles gostariam ou não, de repente, se nós do atendimento usássemos uniforme, para organização, não sei se seria positivo.

P: Calma, que tem mais. É bem extenso. A partir desta folha aqui, esse questionário que está escrito TIGTA, daqui para baixo, é um questionário um pouco extenso, várias folhas. Ele foi aplicado pela Receita Federal dos EUA nos seus contribuintes, é uma pesquisa já que foi realizada lá em 2010, se não me engano. São perguntas diferentes dessas daqui, eu queria que você respondesse e me dissesse, depois de ter respondido, de novo, comentasse se, depois de responder isso, você mudaria alguma coisa no questionário que já foi aplicado.

R: Tempo de espera, isso é bem importante, saber o tempo que a pessoa aguarda para receber o atendimento e o tempo que o atendente fica junto com ela para resolver e se a pessoa conseguiu resolver em uma única vez, ou se ela teve que retornar mais que uma vez. Essa aqui caso ela não conseguiu resolver ele pergunta nesse questionário “o que ele fez para tentar resolver seu problema relativo à tributação antes de visitar o posto e qual problema você encontrou que não lhe permitiu resolver seu problema relativo a tributação em uma visita ao posto de atendimento?”.

“Minha visita ao posto de atendimento realizou-se em uma quantidade razoável de tempo”.

P: Daí seria a visita toda, somando o tempo de espera e o tempo de atendimento.

R: Isso. “Foi fácil achar e chegar ao posto de atendimento” ok. “Quando eu cheguei ao posto de atendimento foi fácil de determinar o que eu precisava fazer para conversar com um funcionário.” Isso aqui a gente enfrenta, enfrenta esse problema, porque muitas vezes o contribuinte que nós atendemos, ele não consegue se expressar pra gente chegar à conclusão do que ele veio buscar aqui. Então a gente tem que.. isso demora o tempo de atendimento, para chegar à conclusão do que ele quer. Às vezes ele chega, vêm pedindo uma coisa e na verdade ele precisa de outra, às vezes ele vem falando em certidão negativa e ele quer uma cópia de declaração por exemplo. Então já tumultua.

“O tempo de espera dentro do posto antes de receber ajuda com o meu problema relativo à tributação”, o tal do tempo de espera do contribuinte sentado aguardando. “Enquanto o atendente me ajudou com meu problema relativo à tributação as condições do ambiente eram suficientes para promover a privacidade adequada”. Isso, hoje, na nossa disposição, nós não temos privacidade adequada, temos, assim, pouca privacidade, dependendo do tom de voz que tu utiliza às vezes você está expondo o problema da pessoa para terceiros.

P: Eu só queria deixar claro, que, vamos dizer assim, esse é um modelo que a gente está tentando desenvolver pra ser aplicado no Brasil todo, então é interessante que você tenha em mente o que seria interessante para todos, não só para a gente.

R: Para nós do atendimento. É, eu acho que os guichês seriam...nos dariam mais privacidade, hoje a gente tem mesas abertas, para nós, no nosso modelo. Eu acho que teriam que ser CAC padrão, para todo o Brasil, né?

“O atendente que me ajudou com meu problema relativo à tributação mostrou preocupação genuína comigo e com o meu problema enquanto tentava me ajudar”. Na verdade eu acho que o atendente tem que ter preocupação em prestar um bom serviço de atendimento.

P: Não uma preocupação com a pessoa em si.

R: Não com a pessoa em si, deve dar um atendimento padrão, um bom atendimento. Então discordo, um pouco. “O atendente que me ajudou com meu problema relativo à tributação tinha conhecimento adequado para me ajudar com meu problema”, isso é bem importante, isso é qualidade do atendimento, tá ótimo.

“O funcionário que me ajudou com meu problema relativo à tributação gastou uma quantidade apropriada de tempo comigo (nem muito pouco nem muito tempo)”, isso é tempo de atendimento, né?

“Foi fácil de completar e devolver o cartão de pesquisa de serviço ao consumidor que o atendente me deu durante nossa conversa”?

P: É uma pergunta que existe no questionário deles, porque...

R: Nós não temos.

P: Nós teríamos se isso virasse padrão, para eles já é padronizado.

R: “Antes de visitar o posto de atendimento eu já sabia dos outros serviços que a receita provê (como atendimento telefônico e serviços na internet) que poderiam ter resolvido meu problema relativo à tributação”, isso é se a pessoa tem conhecimento do atendimento virtual e se pode resolver por telefone. Esse sim, nós temos esse serviço.

P: A pergunta é “é interessante que a gente pergunte para eles se eles sabem?”

R: Sim, é interessante.

“Comparando com visitar o posto eu preferiria, se possível, tentar resolver meu problema relativo à tributação através de um serviço de telefone gratuito”, isso também, só que a gente, nós aqui não resolvemos. Será que resolve? Só se tipo, a pessoa quer saber se a restituição dela saiu no lote tal.

P: Ou consulta de legislação.

R: Que daí seriam os serviços que tem na internet.

P: O que eu imagino que ocorra lá é que eles querem definir ainda se aumentam o serviço telefônico ou se aumentam o serviço de internet.

R: “Comparando com visitar o posto de atendimento eu preferiria, se possível, tentar resolver meu problema relativo à tributação através de um site seguro na internet”. “Se eu tiver um problema similar no futuro eu visitarei o posto de atendimento novamente.” É bom perguntar né, para saber se a pessoa...

P: Se ela tomou trauma. (risos)

R: Ou se ela prefere ir para internet, se ela consegue resolver pela internet.

“De maneira geral, eu estou satisfeito com o serviço de atendimento que recebi durante a minha visita ao posto de atendimento.” Bem bom perguntar isso.

P: Uma pergunta generalista. (...) Vamos revisar. Mais importante, que está aqui e deveria ser colocado.

R: Tempo de espera e tempo de atendimento. Privacidade, perguntar sobre a privacidade... se ela achou adequada a privacidade com o que trataram o problema dela, isso tem muito a ver com o nosso atendimento, até por causa da questão do sigilo. A questão do feedback, de perguntar se o atendimento foi bom ou não, seria importante, a gente ter um dispositivo para fazer esse controle. E a questão de se no momento em que nós estamos atendendo também perguntar se tem conhecimento do atendimento virtual.

P: Foi bastante mas tem mais um pouquinho. Vou quase tirar o couro de ti. Terceiro e último modelo, não vou.. é da doutora Madeleine Stiglingh (não sei falar o sobrenome), é a tese de doutorado dela, desenvolver um modelo de avaliação da qualidade de serviços de toda uma Receita Federal.

R: Da África do Sul.

P: Isso, South Africa Revenue Service, a SARS. Essas são as questões que ela criou, estão em inglês, eu traduzi aqui em baixo, mas eu não traduzi as questões em si e sim os assuntos. Gostaria que você lesse e marcasse o que você acha importante também.

R: Tempo de espera de novo.

P: Sim, alguns vão ser duplicados.

R: “Tempo de espera antes de ser atendido, é bem importante”, “Tempo dispensado ao contribuinte durante o atendimento”, “conhecimento técnico do atendente quanto a parecer conhecer a legislação”, “conhecimento técnico do atendente quanto a parecer conhecer o fluxo de processo dentro do órgão”. São coisas diferentes com certeza. “Educação e gentileza dos atendentes”, “consistência no atendimento (padronização); (o mesmo serviço não pode ser feito de maneira diferente em diferentes postos de atendimento ou quando atendido por pessoas diferentes)” isso é protocolo, padronização. “Confidencialidade”, “Privacidade”.

P: Confidencialidade em relação a eu estar lhe dando uma informação, como você está guardando ela.

R: Isso, exatamente.

P: E a privacidade é mais durante o atendimento.

R: Isso, a privacidade é no tratamento, ali do assunto que tu está tratando. E a confidencialidade seria a questão da identificação, que a gente pede. A gente só pode responder para o senhor ou se o senhor estiver representando alguém, com procuração, essa é a confidencialidade. “Segurança física no atendimento presencial”.

P: Na tese ela fala que Pretória é considerada uma cidade violenta, então isso foi levado em consideração, se a pessoa se sente segura dentro do órgão, segura quanto à violência e coisa assim.

R: “O órgão deve prover um recibo ou algo que dê ao contribuinte a certeza de que o requerimento dele foi protocolado”. Questão de protocolo, está certo. “O órgão deve prover um número para que o contribuinte possa acompanhar o que acontece com o requerimento dele”. Igual a nós no COMPROT. Só que para nós muitas vezes só ele acessa através do certificado digital.

P: É legal ver que os problemas deles são muito parecidos com os nossos problemas.

R: “O órgão deve prover um recibo que diga que o processo chegou ao fim”, “forma de comunicação falada clara, sem usar jargões, e flexível, de forma a atender os diferentes públicos que procuram os postos de atendimento” e “forma de comunicação escrita clara”. “As possíveis formas de atendimento e de reclamação estão sendo adequadamente divulgadas?”. A língua falada é a de preferência do contribuinte”. É porque lá eles têm muitas línguas.

P: Eles têm 11 línguas oficiais na África do Sul.

R: “A pessoa com que o contribuinte está falando é a certa para aquele assunto?”, “Considera o órgão como dinâmico e que tenta continuamente promover a melhoria dos serviços oferecidos”. Isso aqui é bem importante. “Os atendentes conseguem se adaptar às necessidades dos contribuintes”. “O sistema bancário de pagamentos estão funcionando bem?”. Nós não temos esse problema. “Todos os contribuintes deveriam ter uma conta em banco?”

P: Imagino que lá ainda estejam desenvolvendo o pagamento eletrônico.

R: “Testar se os fluxos de processos são amigáveis”, “Os serviços são feitos para serem resolvidos em apenas uma visita do contribuinte”, “Os atendentes fazem o atendimento de forma correta já na primeira tentativa, sem necessidade de um novo atendimento”, “testar se o mesmo contribuinte deve informar a mesma informação duas vezes ao órgão (duplicação da informação)”.

P: Seria duas vezes a mesma declaração.

R: Nosso sistema já não permite isso. “Testar o nível de assistência recebida sem que o contribuinte requeira”.

P: Por exemplo, nossas intimações para que seja arrumada alguma coisa no cadastro. A Receita chamar a pessoa ao invés dela ter que notar que aconteceu o erro.

R: “Localização dos postos de atendimento”, “acessibilidade dos postos de atendimento”, “horas de funcionamento para atendimento dos postos de atendimento”, “testar a existência e eficiência de um sistema que garanta que erros do órgão sejam corrigidos por iniciativa do próprio órgão”. Fazer de ofício né? “Acontecem falhas de serviços”, “Acontece a perda de serviços”.

P: Perda de documentos.

R: Perda de documentos. Nós, graças a Deus com a questão do processo digital não. “Contribuintes devem estar sempre informados sobre quais são as ações requeridas deles e

em quais datas, de forma a que eles consigam cumprir com suas obrigações tributárias”. É, nós temos a Agenda Tributária.

“O órgão está se portando dentro dos valores e do código de conduta por ele divulgados?”, “Os atendentes fazem aquilo que prometeram fazer?”, “Os softwares e sistemas que o órgão usa são modernos?”. Isso é importante para quem usa o atendimento virtual, eles conseguem fazer as funcionalidades né, com os programas. “O ambiente do posto de atendimento é confortável”, “o tamanho do posto de atendimento é adequando”, “a aparência do posto de atendimento é atrativa”.

P: Voltando, quais dessas seriam as mais importantes?

R:

- *Tempo de espera antes de ser atendido;*
- *Tempo dispensado ao contribuinte durante o atendimento;*
- *Conhecimento técnico do atendente quanto a parecer conhecer a legislação;*
- *Conhecimento técnico do atendente quanto a parecer conhecer o fluxo de processo dentro do órgão;*
- *Educação e gentileza dos atendentes;*
- *Padronização do atendimento;*
- *Confidencialidade; essa é óbvia, tá no sangue da Receita.*
- *Privacidade;*
- *O órgão deve prover um número para que o contribuinte possa acompanhar o que acontece com o requerimento dele;*
- *Forma de comunicação falada clara, sem usar jargões, e flexível, de forma a atender os diferentes públicos que procuram os postos de atendimento;*
- *Localização dos postos de atendimento;*
- *Acessibilidade dos postos de atendimento ;*
- *Horas de funcionamento para atendimento dos postos de atendimento;*
- *Testar a existência e eficiência de um sistema que garanta que erros do órgão sejam corrigidos; seria o órgão fazer de ofício, se tenta fazer aqui, por apuração, inspeção.*

P: Deu?

R: Deu.

P: Deu!!! Acabou.

R: Acabou? Então tá Fofis.

P: E, já que você é minha primeira entrevistada, diga, alguma pergunta que você gostaria que eu mudasse a forma da pergunta, alguma coisa que você acha que ficou faltando perguntar?

R: Não, achei ótimo, tão ótimos os seus questionamentos.

P: Ficou com caraminholas na cabeça?

R: Não, achei que ficou muito bom, achei que está bem completo, o projeto está bem bom. Acho que está bem cercado, pro atendimento, pra qualidade do atendimento. Vai ser bem bom, bem importante. Pra nós do atendimento, saber o quanto o nosso público está satisfeito, ter um feedback. Gostei desse negócio da padronização.

P: Na teoria tem o SISCAC para padronizar.

R: Mas a gente sabe que de uma unidade para outra tem uma larga distância.

P: É isso, obrigada, câmbio desligo.

APÊNDICE F – ENTREVISTA 02

A entrevista número 02 foi realizada no dia 15 de setembro de 2017, o entrevistado atua como atendente no CAC.

P: Momento entrevista. Olá, entrevistado número 02, primeiramente eu gostaria de lhe agradecer pela disponibilidade de participar da entrevista. Como já foi mencionado o que eu quero descobrir hoje é o que você acha que deve ser levado em conta para avaliar a qualidade do atendimento ao público de um órgão arrecadador como a Receita Federal do Brasil, as Receitas Estaduais ou Municipais. Para quebrar um pouco o gelo, eu gostaria de saber há quanto tempo você trabalha no atendimento ao público.

R: Dois anos.

P: O que mudou no atendimento ao público desde que você começou a trabalhar no setor? Mudou alguma coisa nesse período pequeno de tempo?

R: Creio que não, só a questão de sistema.

P: Qual você acha que é o futuro do atendimento ao público, para os próximos 20 a 30 anos?

R: A automatização dos processos e menor contato do atendente com o público.

P: Esse formulário que a gente está utilizando aqui na primeira parte da dissertação foi aplicado nas últimas semanas no CAC de Santa Maria, e ele é uma réplica do modelo SERVPERF, que foi criado lá em 92. Eu gostaria que você respondesse ele, com suas impressões. Ele não vai ser utilizado na pesquisa, é só pra responder. (...) Quais foram suas impressões gerais sobre esse questionário?

R: Ele é bem completo, traz várias nuances do atendimento e creio que ele cumpre a função, o objetivo dele de analisar o atendimento como um todo.

P: Lendo em específico as 22 perguntas que fazem o SERVPERF, quais são as mais importantes na sua opinião, que com certeza devem estar em um questionário feito em relação ao atendimento ao público na Receita?

R: Sobre a confiabilidade da organização, a C5. Interesse, se o atendente tem o meu interesse como objetivo, a E16. A P8, e os atendentes estão dispostos a ajudar. Essas são as principais.

P: E quais você acha que são redundantes, ou não tão necessárias, ou que deveria juntar duas perguntas em uma ou algo assim.

R: Eu acho que perguntar se os atendentes são afetuosos não é necessário, no “educados” ele já deve (..) embora não seja exatamente a mesma coisa, o importante para mim é eles que sejam educados, afetuosos não quer dizer. A questão de se estão bem-vestidos e apresentáveis, também não acho que seja relevante para o atendimento. E confiança e segurança também, creio que quando você confia você se sente seguro. Só, só isso.

P: Tem algum aspecto que você acha que tenha ficado faltando, alguma pergunta que você consegue colocar a mais, que não está aí.

R: O tempo de atendimento, o tempo que eu fiquei na frente do atendente. Ele fala sobre o horário, e sobre os horários de funcionamento do atendimento, se eu fui atendido no horário e se os horários são convenientes mas o tempo que fiquei na frente do cara, acho legal de colocar quanto tempo o atendente demora para realizar o atendimento.

P: Uma pergunta em relação a qual o tempo que demorou ou se o tempo foi adequado?

R: Se o tempo foi adequado, se demorou muito.

P: Existe a Internal Revenue Service, que é a Receita Federal dos EUA. Eles fizeram uma pesquisa entre dezembro de 2009 e maio de 2010, de satisfação. Os formulários utilizados foram esses daqui, este e este, e a seguir tem a tradução. Eu gostaria que você respondesse esse também, desse uma olhada no questionário. Começa aqui e segue, e pudesse já ir enquanto você responde já ir me falando, se você passar por alguma

questão que você ache importante ser colocada já ir falando em voz alta, “isso eu acho importante”. Pode riscar.

R: “Em minutos, aproximadamente quanto tempo você teve que esperar antes de receber assistência de um atendente do IRS que lhe ajudou com seu problema relacionado à tributação?”

P: Quanto tempo de espera.

R: Tempo de espera.(...) Esse também, que é o que eu falei, “Em minutos, quanto tempo você ficou recebendo ajuda do atendente do IRS?”. Se foi a primeira tentativa de resolver seu problema relativa à tributação. Essa é importante também, “Enquanto o atendente do IRS me ajudou com meu problema relativo à tributação as condições do ambiente eram suficiente para promover a privacidade adequada”.

P: Privacidade. (...) Terceiro modelo. A dona Madeleine Stiglingh fez a tese de doutorado desenvolvendo um modelo de avaliação da qualidade dos serviços da South Africa Revenue Service, a SARS, que é a Receita Federal sul-africana. Ela fez o doutorado dela para avaliar a qualidade de toda a instituição, não só do atendimento ao público, tá em inglês, como você pode ver, essas são as perguntas. Eu traduzi elas em assuntos, daí se você puder ler e me dizer quais desses seria relevante de colocar.

R: Que não tenha ou todos?

P: Todos. Vai que você não se lembre.

R: Tempo de espera, tempo dispensado ao contribuinte durante o atendimento, conhecimento técnico do atendente quanto a parecer conhecer o fluxo de processo dentro do órgão, bem interessante. Vontade do atendente de ajudar; Consistência no atendimento (padronização); Confidencialidade; Privacidade, bem importante isso, a gente lida com momentos difíceis da vida das pessoas. Forma de comunicação falada clara e flexível. Os atendentes fazem o atendimento de forma correta já na primeira tentativa, sem necessidade de um novo atendimento. Acessibilidade dos postos de atendimento, para cadeirantes por exemplo. Se os softwares e sistemas que o órgão usa são modernos, é importante saber. Tá bom.

P: Deu, era isso, acabou. Obrigada.

APÊNDICE G – ENTREVISTA 03

A entrevista número 03 foi realizada no dia 18 de setembro de 2017, o entrevistado atua como atendente no CAC.

P: Olá, bom dia! Primeiramente quero lhe agradecer pela disponibilidade, meio forçado. Como já foi mencionado, o que eu quero descobrir é o que os atendentes do CAC acham que deve ser levado em conta na hora de avaliar a qualidade do atendimento ao público de um órgão arrecadador, tributário, como a Receita Federal do Brasil, as Receitas Estaduais e Municipais. Primeira coisa que quero saber é há quanto tempo você trabalha no atendimento do público.

R: Atendimento ao público como um todo no serviço público dão 33 anos.

P: Atendendo ao público?

R: Atendendo ao público. Na Receita Federal são 24 anos, sempre com atendimento ao público, por opção.

P: Eu gostaria que você comentasse como o atendimento ao público mudou desde que você começou a trabalhar no setor.

R: Agora você pegou o cara jurássico, mudou muito. Por exemplo, a questão tecnológica nem se compara, eu tive a oportunidade de pegar desde o arquivo em papel, direto com armário tudo ali presencial, praticamente nas tuas costas, alguma coisa no subsolo aqui do prédio, muitas vezes tendo que descer ir lá buscar e hoje você praticamente não te afasta da tua estação de trabalho. Está ali, a diferença é que antigamente quando dava esses problemas, tipo ausência de rede, de sinal, você resolvia a situação e hoje você fica dependente. Então, inversamente proporcional, antes o tempo para resolução era maior, no entanto a resolução era praticamente 100%.

P: Qual você acha que é o futuro do atendimento ao público, para os próximos 20, 30 anos?

R: Eu imagino que cada vez mais vai ser descentralizado, ou seja, as pessoas vão se autoatenderem. Proporcionalmente, só tem uma situação que eu imagino que o elemento humano é imprescindível, ele ainda vai continuar, esse contato. Mas que vai todo ele para uma plataforma digital, tecnológica, sem dúvida, isso dá pra ver claramente a evolução.

P: Esse formulário que o senhor já está segurando foi aplicado nas últimas semanas no CAC. Eu gostaria que o senhor lesse ele, se quiser pode responder, e me dá suas impressões gerais sobre o questionário.

R: Passando os olhos rapidamente pelo questionário, eu já tinha dado uma olhada esses dias também, eu imagino que para o questionamento do serviço de atendimento ele foi bem abrangente, pega bastante coisa, desde questão de horário, a questão da forma como o contribuinte chega, tá bem definido, dá pra trabalhar tranquilamente, um monte de variáveis que podem ser trabalhadas, e poderá dar um bom resultado até a própria tese. Acho que sobre bastante variáveis, isso deve dar um bom resultado final no teu trabalho.

P: Lendo essas afirmações da C1 até a A22, quais são as mais importantes que com certeza devem estar aí.

R: Na verdade eu imagino assim, o atendimento como uma coisa que a pessoa vai buscar em uma instituição e acho que não existe um grau de importância, na verdade assim, a pessoa parte de lá com uma necessidade, essa necessidade começa com a ação dela, ou seja, ela, por exemplo, vai ter que definir o que ela quer, o atendente vai ter que dar a participação dele no sentido de pegar essa necessidade que a pessoa tem e buscar um serviço e direcionar ele para o atendimento. Então imagine o seguinte, é um conjunto de variáveis que, embora possa ter uma escala de importância, todas elas são interdependentes, ou seja, você tem um ambiente físico, você tem a parte tecnológica, você tem a necessidade do contribuinte, você tem a disponibilidade e a disposição do atendente, é um conjunto, na verdade fica muito difícil elencar o que é, atendimento significa uma ansiedade, uma necessidade da pessoa buscar e a contraprestação de serviços da instituição, então acho que não tem assim uma ordem. Poderá, esporadicamente, você escolher, isso, aquilo e tal, mas não tem uma ordem de entendeu? Uma ordem de prioridade, tudo é importante, é interessante, claro que a busca do atendimento que é o (...)

P: Então vou fazer a pergunta ao contrário, tem algo que o senhor acha que poderia tirar? Alguma questão que está, vamos dizer assim, poderia fazer de duas questões uma só, uma coisa que não é tão importante, que é redundante?

R: Sinceramente, eu vejo o atendimento como uma coisa integrada, como te falei. Redundante? Sinceramente não teria porque. Começa questionando, questão de horário, questão de resultado, fornecimento conforme foi prometido, então você vai olhando aqui, todas elas têm um grau de importância. Então, tirar? Você depende de equipamento, você depende de tecnologia, você depende de relação, então eu não vejo necessidade de tirar.

P: E você consegue imaginar alguma coisa que esteja faltando, de colocar mais perguntas?

R: O que eu poderia dizer? Talvez do ponto de vista da instituição, o que se espera dela, mas para atendimento ao público, relação público e instituição, acho que não vejo assim, eu volto a dizer, acho que com essas perguntas aqui você pode construir um monte de variáveis, um monte de resultados. Eu entendo que um trabalho científico ele parte de variáveis e você também ter que ter o cuidado de se abranger muito, então eu acho que é o suficiente para.. entendeu.. sei eu.

P: Tá. Nos Estados Unidos, eles fizeram uma pesquisa desse estilo entre dezembro de 2009 e maio de 2010, também, a mesma coisa, o órgão que estava sendo pesquisado era a Receita Federal dos Estados Unidos, os formulários foi esse daqui, primeira folha, e segunda. E daí eu traduzi o formulário nessas folhas, eu sei que vai demorar um pouquinho, mas eu queria que o senhor lesse e me dissesse se, olhando essas perguntas, tem alguma que daria pra colocar no formulário que a gente já tem. E eu vou pausar.

R: A distância, eles estão avaliando a distância, eles estão avaliando o tempo de espera, eles estão avaliando o atendimento em si, quanto tempo. Se foi a primeira vez que estive aqui, se consegui sair com a resolução do problema, daí ele pergunta se você (...), a questão do tempo de demora, a questão da localização geográfica, a questão da relação dele com o contribuinte. Você quer que eu fale mais alto?

P: Não, acho que mais perto do celular.

R: Tudo bem. Tempo de espera. Se eu crio empatia com o contribuinte, se ele se colocou no lugar da pessoa. Se a pessoa era preparada, se o tempo que foi dispensado para ele foi razoável.

P: É que por exemplo, essa questão se o tempo dispensado foi razoável não está na nossa (...) eu estou lhe perguntando, isso é importante de ser colocado, não é?

R: Eu acho assim, como agora (...) Se fosse me perguntar alguns anos atrás, onde a procura, a demanda versus a oferta era totalmente desequilibrada, ou seja, havia uma demanda muito maior que a nossa oferta de trabalho, sim, porque nós tínhamos que atender. O nosso tempo era restrito e nós tínhamos que dispensar o menor tempo possível para poder dar vazão. Mas como isso hoje, o autoatendimento, a tecnologia está liberando, ou seja, está diminuindo o quantitativo de serviços que as pessoas tenham que necessariamente comparecer à repartição, eu acho que está se conseguindo um equilíbrio maior em relação demanda versus oferta de serviço, o que preocupa agora, talvez em uma situação mais próxima, é a diminuição de atendentes. E aí sim talvez volte a ter o problema do tempo adequado, porque vai ter pouca gente para atender e a demanda talvez volte a buscar esse equilíbrio e consequentemente talvez o tempo dispensado para o atendimento vai ficar menor. Mais nesse momento acho que não vejo muita necessidade em questionar o tempo em si pela situação pelo menos localizada no nosso centro de atendimento. Eu sei que essa é uma pesquisa de âmbito nacional e isso pode trazer reflexo em outros locais, que não tenham o número de atendentes necessários né? E aí talvez o tempo não seja suficiente para dar o total atendimento ao contribuinte. Tem mais?

P: Continuando, tem mais algumas perguntas.

R: Aqui está dizendo o seguinte: se a pessoa abre mão do atendimento em relação à tecnologia, se pode resolver. Eu vejo que, embora para muitas pessoas resolver tudo por conta própria é confortável, nós temos que entender que nós temos uma sociedade onde uma disparidade permanece e vai continuar por muito tempo, então algumas pessoas conseguem se auto resolverem na maioria dos casos, mas tem pessoas que são totalmente dependentes ainda do atendimento humano, ou seja, as pessoas dependem que alguém auxiliem ela. Esse é o primeiro aspecto e o segundo aspecto, embora tenha serviços que você vá quase a exaustão, ou seja, você consegue praticamente atingir todos os objetivos, ainda vai ter coisas que você vai depender. Embora que essa interface só tecnológica não vai conseguir, o contribuinte ainda vai depender de algum atendimento local, sempre vai surgir alguma dúvida, alguma coisa que será necessária essa convivência, essa inter-relação.(...) E aqui basicamente era uma modelo de satisfação. Porque modelo da África do Sul? Tem um outro?

P: Isso, daí tem mais um modelo, que foi a tese de doutorado da moça, o que ela tentou desenvolver, porque é uma tese de doutorado e não de mestrado, é uma avaliação de todo o órgão, da Receita Federal da África do Sul, ela tentou desenvolver uma avaliação que pegasse todo o órgão. Está em inglês né, daí eu separei ainda a partir daqui, por assuntos, as perguntas. Daí vou lhe pedir também para ler e dizer se isso é importante ou não ter perguntas sobre isso em uma possível avaliação.

R: Da África do Sul o que você nota, como todo processo geográfico, tem coisas que é a realidade dos Estados Unidos, tem coisa que é a realidade da África do Sul, tem coisas que é a realidade nossa. A gente pode não ter tanta dificuldade em comunicação (idioma), a gente

pode não ter tanta dificuldade em violência, que eles citam aqui e tal. Mas a questão do atendimento me parece que é algo meio global, o que ocorre, tiradas as situações individualizadas o atendimento é uma coisa universal. A pessoa busca, a instituição responde, o atendente faz o meio termo, é o canal de ligação entre a instituição e a (...) né?

(...) E ao mesmo tempo esse atendimento, volto a dizer, ele tem partes que se resolvem tecnologicamente e partes que vão ter que ser presencialmente. Como isso vai evoluir a gente não sabe, a gente está no eterno, na eterna mudança, não existe nada definitivamente definido. Mas eu entendo que ainda não se descobriu nenhuma coisa que possa substituir isso. Relação do atendimento da África com Brasil, me parece que é por aí mesmo, fica tudo no mesmo tempo, no mesmo caminho.

P: Então tá, obrigada.

R: É só isso? Tá buenas.

APÊNDICE H – ENTREVISTA 04

A entrevista número 04 foi realizada no dia 18 de setembro de 2017, o entrevistado atua atualmente como chefe do CAC, mas já atuou como atendente.

P: Sobre o que é essa entrevista: minha dissertação é sobre avaliação da qualidade dos serviços de um órgão tributário/arrecadador, como a Receita Federal. Minha ideia do produto que vou produzir é um modelo de avaliação que possa ser utilizado pela Receita, em todos os CACs e agências e que também possa ser utilizada pelas Receitas Estaduais e Receitas Municipais.

R: Padrão?

P: Padrão, isto. Dai, o que eu peguei, o SERVPERF, essas 22 perguntas, elas foram criadas em 92, e foram criadas pensando no serviço público em geral, e também peguei um modelo que foi aplicado nos EUA, na Receita Federal dos EUA, e traduzi as perguntas. E também trouxe um modelo que foi produzido na África do Sul, é uma tese de doutorado em que ela tentou avaliar a qualidade do serviço da Receita Federal da África do Sul como um todo, não só do atendimento ao público. Então, a primeira coisa que vou lhe pedir é quanto tempo o senhor trabalhou como atendente e depois agora como chefe, a contagem de tempo.

R: Cinco anos como atendente, um ano e dez meses como chefe.

P: Gostaria que você comentasse como o atendimento ao público mudou desde que você começou a trabalhar no setor.

R: Mudou bastante. Principalmente em relação à retirada de serviços, automatização de serviços, nível de complexidade, que aumentou a complexidade dos serviços que chegam e a quantidade de informação, achei que aumentou bastante. No momento, por exemplo, a gente tem três parcelamentos especiais que a gente tem que acompanhar. Sempre tem uma novidade, muito em razão do país. Acho que mudou bastante nesse sentido, muito serviço passado para a internet, automatizado, mas ao mesmo tempo, a complexidade para nós atendentes está muito maior.

P: E qual você acha que é o futuro do atendimento em um longo prazo, 20 a 30 anos?

R: Não existir atendimento presencial. Não vai ter. Da mesma maneira como acontece hoje nos aplicativos de celular para banco, acho que vai se resumir a isso para nós também.

P: O formulário que foi aplicado no CAC, eu gostaria que você relesse, não sei se já chegou a ler, e me dissesse quais são as impressões gerais sobre ele.

R: Eu acho que é bem completo, bem interessante isso que você instituiu para ser feito. Gostei.

P: Quais das perguntas você acha que são as mais importantes?

R: O atendimento é fornecido no horário prometido. Acho que essa é a mais importante e a mais desconfortável (risos). Na verdade, o que acontece, a ideia é que ele seja fornecido no

horário pretendido, por vezes, ele é fornecido, mas muitas vezes não. Acontece, muitas vezes, de você chegar com o contribuinte na tua frente e ele te elogiar dizendo “Olha, nem esperei”. Como acontece de ter aquela pessoa que diz “faz uma hora que eu estou esperando”. Então, eu acho, ao mesmo tempo que é a pergunta mais importante que tem aqui, é a mais difícil de ser respondida.

P: Para eles é fácil responder (risos).

R: Tem perguntas mais importantes, mas eu vou lhe dizer as que eu achei desimportante.

P: Essa é a próxima pergunta do questionário, mas pode continuar.

R: O restante eu acho perguntas razoáveis, coisas que tem que ser feitas. Não teria outra para destacar. Eu teria para destacar aquelas que acho que não sejam tão importantes. Seria, por exemplo, “os atendentes estão dispostos a ajudar”. Acho que as pessoas que estão aqui, estão aqui justamente para ajudar, pergunta desnecessária. Outra coisa, “o primeiro atendimento fornecido é certo?”. Não sei se é uma pergunta importante. Nem sempre o primeiro atendimento é certo? Nem sempre, porque às vezes a pessoa que vem procurar atendimento, às vezes nem ela sabe o que ela quer. Então a gente não sabe se é certo. Talvez a maioria dos CAFIR, que é um atendimento nosso, talvez a maioria dos CAFIR nunca seja certo, porque nem eles sabem o que eles querem, mas ok, faz parte do questionário. O restante acho que está tudo certo. “O equipamento é moderno” é algo que tem que sofrer mesmo avaliação, te digo isso porquê, não sei se você foi alguma vez em uma Delegacia de Polícia?

P: Não.

R: O que mais a gente repara é a estrutura deles, só coisa arcaica, computador velho. Tudo bem que o povo que vai lá não é um povo muito cristão né? Mas tu vê parede quebrada, é feio, é um ambiente feio, degradante, mesa quebrada, máquina de escrever ainda. Entendeu? Então tu vê que realmente, esse tipo de pergunta tem que fazer, se o equipamento é moderno, de o horário de atendimento é conveniente, eu acho que tudo isso tem que ser levantado, e a comparação com outros órgãos. Mas eu achei bem interessante esse teu questionário.

P: Tem alguma coisa que você acha que tenha ficado faltando, alguma pergunta que tenha a ver com a Receita e mas não foi perguntado?

R: Não, eu acho que não Paola. De certa forma acho que você acabou abordando todos os pontos.

P: Tá faltando a privacidade, não?

R: Privacidade em que sentido?

P: Se a pessoa acha que ela tem privacidade suficiente durante o atendimento.

R: Ah sim. É interessante isso, porque como a gente nunca teve...

P: (risos)

R: A gente nunca teve um ambiente que tivesse por exemplo...

P: Guichê?

R: Guichê fechadinho, coisa assim, a gente nunca se deu por conta que falta. Daqui a pouco na visão tua, que chegou a pouco e achou esquisito. “Tchê, esse troço escancarado?” Mas agente como é antigo e a gente nunca teve, isso passa ao largo, o dia que tu vê tu vai achar estranho, tudo fechado. A gente não liga muito pra isso. Mas é razoável.

P: Vamos lá, esse é o questionário do TIGTA, que agora nem sei o que significa a sigla... Treasury Inspector General Tax Administration. A Receita Federal deles, eles têm um órgão, que é esse TIGTA, que faz recomendações à Receita. É como se fosse, não bem uma Corregedoria, é um órgão acima da Receita, dentro do Ministério da Fazenda.

R: Não é parecido, mas dentro da Receita existem equipes volantes que fazem auditorias de procedimentos, vão e levantam e dizem, recomendam, “esse procedimento não deveria ser feito assim”. Entendeu? Mas ou mesmo a mesma coisa.

P: Só que esse órgão é independente, e ele até é formado por setores da sociedade, não é funcionário público.

R: Pois é, mas isso é meio que relegar teu quadro interno.

P: É. Sim.

R: Às vezes as pessoas só criticam por ser público. Nós temos esse problema, só por ser público o pessoal vem criticar. Tá tudo bem e vem dizer “mas vocês podiam”. E às vezes é coisa que tu não pode. “Mas vocês podiam fazer tal coisa, se a pessoa veio até aqui”. Mas tem sigilo. “Mas vocês podiam fazer um esforço”. E não, não pode.

P: Depois de ter lido, o que a gente pode pegar deles, o que é importante, tem alguma coisa que eles tenham utilizado que dá pra ser colocado nesse questionário?

R: Eu acho que a questão, principalmente, a questão se a resposta ao meu reclame foi respondida adequadamente, se as pessoas tinham conhecimento do que estavam falando. Da privacidade tu falantes. Essa 14, se “o atendente que me ajudou com meu problema relativo à tributação tinha conhecimento adequado para me ajudar com meu problema”, isso eu acho que é uma grande deficiência nossa, não sei se você está gravando isso?

P: Tô.

R: Eu acho que é uma grande deficiência nossa, tu viu hoje né? A gente conversou sobre o assunto, “eu não vou falar isso”. Ora, porque tu não pode falar se o outro colega vai falar? Não existe essa possibilidade.

O 15 também é importante, o 14 e o 15. É importante a gente saber isso, até pra gente poder falar com nosso interlocutor, nós temos pessoas que demoram muito com o contribuinte, é um tempo inadequado, fica dando conversa, dando conversa, “o atendente gastou uma quantidade de tempo adequada comigo, nem muito nem pouco”, tanto o pouco, queria perguntar mais uma coisa, não deu tempo, agora, muito também é problemático, vim aqui correndo e a pessoa ficou falando de outras coisas, uma hora aqui conversando. Acho que essas duas são importantes.

A 17 é importante também, porque tu teria condições de... é a questão de se você tem conhecimento de outras formas de atendimento né? Você teria condições de destacar isso pra gente, pra gente até divulgar melhor, porque realmente a gente não... Fale Conosco, Ouvidoria, a gente tá acostumado a falar da Ouvidoria, mas Fale Conosco e outras formas de acesso.

P: Tem uma coisa que, pelo menos para mim, eu fico chateada que a Ouvidoria é só telefone fixo.

R: Também.

P: Uma pessoa pobre, ela não tem telefone fixo, só celular, pré-pago.

R: Isso. Exatamente, e não, a gente não sabe. Fale conosco, e daqui o cara fala e daqui a pouco “não é o canal”, mas onde é que está escrito o que que eu posso fazer lá. Ter tá, mas tu tem que procurar muito, entendeu? Então eu acho que a 17 também, 14, 15, e 17.

Tu viu essa 18, vai cair naquilo que a gente falou, não quero ir lá, quero resolver tudo por telefone. Assim como a 19.

P: O que eu imagino, porque isso foi em 2010 que foi feito nos EUA, já faz 7 anos. O que eu imagino é que lá eles, naquela época, estavam se decidindo, como que ia ser o atendimento. Pelo que eu li eles ainda tem 400 postos de atendimento, em todo o país, 400. Mas eles querem diminuir esse número, mas a maioria das pessoas que vão são as pessoas mais pobres, sem instrução, mais velhas...

R: Realmente o cara necessitado, tanto financeiramente quando intelectualmente.

P: Financeiramente, de instrução e de instrução de computador. O pessoal mais velho, daí eles perguntam, “mas se o senhor tivesse acesso ao computador e o autoatendimento, o senhor ia no autoatendimento?”. Imagino que o que eles estão tentando fazer é a mesma coisa do autoatendimento, dos NAFs...

R: Aqui a ideia, que nos foi passada na última reunião é que os caminhos estão muito complexos no site, “Eu quero pagar”, mas pra pagar tem que entrar aqui, não sei o que, pagamento, emissão de DARF, DARF de quota, não sei o que, 50 cliques para achar o que ele quer. Eu quero pagar? “Emitir o DARF”, entendeu? Se é quota ou não é quota o problema não é do contribuinte, ele quer pagar, emito o DARF, entendeu? Um clique só. Pagamento? Ali. Parcelamento? Ali. Parcelamento, gera código de acesso, volta pra negociação, a ideia é facilitar, se tu facilitar, tu vai atingir esses teus requisitos aqui, e vai vir essa questão, se eu tiver problemas no futuro visitarei o posto? Não.

P: Não porque agora eu já sei.

R: Mas aí envolve outra questão, né Paola, que é a divulgação, a gente também não tem divulgação. É bem interessante esse questionário, ele aborda umas coisas que a gente tem dificuldade, principalmente essa parte final aqui. “De maneira geral eu estou satisfeito?”

P: Maneira geral, uma coisa generalista.

R: É, nós aqui... tu não foi em outros órgãos né?

P: não, fiz só com a Receita.

R: Como pessoa, como cidadão, se tu fosse tu ia chorar. Tem lugares que tu chora.

P: Olha, eu gostei do INSS, o INSS foi bem bom.

R: Mudou então, porque tem lugares que são horríveis.

P: A única coisa que aconteceu comigo no INSS e eu tento me policiar aqui é que a mulher me chamou e ela não estava sentada na frente, daqui eu fiquei lá esperando, de repente a mulher chegou pedindo desculpas. E agora que eu atendo eu fico, não, eu vou colocar Não Chamando, vou lá pegar o café e só vou chamar quando eu estiver sentadinha na minha mesa.

R: Parece um descaso contigo e com teu problema, né?

P: Sim.

R: A gente tem aqui esse problema, o contribuinte chega, mas às vezes é que a colega está ajudando outro colega, mas é semelhante ao teu problema, você não sabe se aquela pessoa não estava ajudando alguém também.

P: Não, não sei.

R: Mas aqui em Santa Maria a gente tenta ajudar, até tem uma pergunta se a gente é afetuoso e eu acho que a gente é, em algumas situações até demais, situações em que qualquer outro órgão de pronto vai dizer não, nós não dizemos “não”, nós dizemos “vamos ver o que dá para fazer, a gente vai procurar uma alternativa”. Claro, se realmente não der a gente vai dizer não. Esse é o espírito, é o correto, tem que ser assim, a gente está aqui para servir o público. Mas isso vem de antes (antigamente), de tu primeira negar, e se insistir muito daí tu acha. Acho que não cabe isso, se está ali tem que procurar, acha oras.

P: Tá, esse é o questionário da África do Sul. Quais são os assuntos levantados pela Madeleine, que seriam interessantes perguntar no modelo feito aqui no Brasil?

R: Inclusive aqueles que você já colocou no teu?

P: Esse daqui não é meu, ele é o SERVPERF.

R: Tempo de espera é muito importante, tempo de atendimento que é o item 2, muito importante. Conhecimento técnico, como eu te disse é muito importante. Esse conhecimento do fluxo de processo não sei se é tão importante assim por que às vezes o fluxo é muito dinâmico, muda muito, o ideal seria saber mas... Vontade do atendente de ajudar. Educação e gentileza não é o caso pois todos devem ter.

P: É o mínimo.

R: Padronização de atendimento, acho que tem que ser padronizado, nós temos problemas com isso. Confidencialidade acho que se tem, não é o caso. A privacidade você já destacou, é importante e a gente não tem muita privacidade aqui. Segurança física não é o caso, porque não se tem notícias de problemas. Esse de recibo ou algo que diga que o requerimento foi protocolizado a gente já entrega, então isso não é o caso também. O acompanhamento do

requerimento já é disponibilizado hoje. O órgão deve prover um recibo que diga que o processo chegou ao fim, isso eu achei interessante, é interessante essa pergunta aqui porque realmente, a pessoa às vezes não fica sabendo se o processo chegou ao fim.

P: Malha (fiscal) a gente tem que falar “não, o senhor vá no e-cac e olhe se está processado”.

R: Malha, o atendimento integrado, o senhor acessa lá no site e veja o resultado no requerimento e eles têm 10 dias para dar o resultado do requerimento, se ele não acessar. Quando você manda um SICAR para eles, lembra, eles podem ir pro site, então é o contribuinte que tem que ir lá. A mesma coisa a questão dos parcelamentos especiais, na verdade é o contribuinte que tem que saber, se está devendo ainda, se não está devendo. A gente deveria, chegou para consolidar, foi feita a consolidação, emite um recibo para ele, “olha, não deve mais nada”, entendeu? Mas não, só aparece que não há dívidas, mas não emite nada, uma certidão, um troço que diga quitado.

Essa questão de se é importante saber se as possíveis formas de atendimento e reclamação estão sendo adequadamente divulgadas, principalmente o atendimento, reclamação a gente...

P: Se a pessoa quer reclamar ela descobre um jeito.

R: Reclamação ele vai atrás, mas atendimento a gente não dá divulgação necessária. Não é por culpa nossa, acho que a culpa da instituição como um todo. A língua falada é a de preferência do contribuinte, essa parte de falar a língua do contribuinte é muito interessante, não sei se foi isso que ela quis perguntar né?

P: Não, isso que você está falando é a forma de comunicação clara, sem usar jargões e flexível, de forma a atender diferentes públicos.

R: Isso, isso que eu acho que tem que ter.

P: Essa de baixo é em relação ao idioma.

R: Se você for perguntar isso aqui em uma pesquisa eu acho que você vai ter um grande retorno, porque realmente eles vão dizer “metade das coisas que vocês falam a gente não entende”. Porque a gente é muito técnico. E essa forma de comunicação escrita clara?

P: Olha, essa forma de comunicação escrita clara, eu pego muita gente que diz “eu recebi essa intimação, eu queria que você me dissesse o que eu tenho que trazer”, mas tá escrito.

R: Mas daí é o problema da pessoa que não lê, né? Eles não lêem.

P: Não sei.

R: Eu acho que é o problema da pessoa ler, quando tu coloca assim, que eu acho um erro também, na notificação “se discordar em 30 dias da ciência você pode entrar com um SRL”.

P: O que é um SRL né? Como um leigo sabe?

R: Onde eu acho, onde eu compro o tal do SRL? Então isso está errado. O senhor pode pedir uma revisão, o documento adequado é uma solicitação de revisão de lançamento chamada

SRL, se passarem 30 dias o senhor pode entrar com uma impugnação. Tem gente que não sabe o que é uma impugnação. O senhor pode recorrer disso através de uma impugnação. Entendeu, um detalhamento, talvez pra nós é uma coisa, mas precisa.

P: O que acontece, as comunicações escritas são muito formais, eu tenho essa impressão, para preservar a pessoa que está emitindo aquela comunicação. Pra não dar direito a...

R: Não dar dúvida interpretação.

P: Uma interpretação dúbia que gere alguma coisa judicial.

R: Pode ser, não duvido que seja. É verdade, mas que é complicado pro contribuinte é.

Essas perguntas assim, o sistema bancário a gente não pode se manifestar sobre isso porque não é o caso, eu pelo menos acho que não. Se os atendentes conseguem se adaptar às necessidades dos contribuintes, testar se os fluxos de processo são amigáveis, todos esses testes que tem aqui, testar se o mesmo contribuinte deve informar a mesma informação duas vezes, testar assistência, isso tudo eu acho muito relevante, porque na realidade, a gente, os atendentes e quem administra não se importa muito com isso, não se testa isso, não se faz testes. A gente recebe uma instrução dizendo “a partir de agora você faz assim”, ninguém se preocupa em testar, ver se aquilo não vai dar mais trabalho. Tipo o nosso parcelamento, várias vezes discutimos isso, o contribuinte tem que vir mais de uma vez aqui, até cai em uma das perguntas dessas, o camarada tem que vir aqui, receber o darf, pagar o darf, volta aqui para cadastrar o processo e fazer todo o processamento desse pedido, para depois fazer a alocação do pagamento, depois a gente chama ele de volta para assinar o DIPAR. Quer dizer, ele tem que voltar pelo menos duas ou três vezes aqui, nunca ninguém se preocupou com isso, a não ser agora que tem na internet o simplificado, mas alguns serviços que a gente tem aqui, ninguém se preocupou com testar se é amigável, se é de fazer processamento, ninguém se preocupa com isso. Tu quer saber se em um próximo questionário seria uma informação relevante?

P: Isso, se em um próximo questionário eu coloco a pergunta “Os fluxos de processo são amigáveis?”

R: Eu acho importante, todas essas que você tem aqui com o início de testar. “Testar o nível de assistência recebida sem que o contribuinte requeira”, ninguém testa, a gente emite, ninguém quer saber que repercussão tem isso, tanto que eles vêm aqui. Qualquer documento, como tu disse, a linguagem é muito técnica até para se preservar, mas a gente manda uma intimação prévia da malha cadastro que é para o camarada nem vir aqui, tanto que indica “tu acessa isso, isso e isso e retifica tua declaração” e o camarada vem aqui “recebi isso aqui, eu queria saber o que eu tenho que fazer”. Ele não leu? Ele leu e é tão incompreensível para ele (que ele vem aqui). Não era para ler vir aqui, era para ele ficar lá. Só que ele vem porque a gente não testou, a gente devia fazer (testar). Quando alguém faz, que isso vem tudo de Brasília e vai saber, lá o nível cultural é maior daqui a pouco, e o pessoal passa nos gabinetes perguntando “tu entendeu?”, todo mundo vai entender, mas tinham que testar com o cidadão comum. “Olha, vamos emitir umas cartas dessas, uma amostra de população x e vamos ver quantos vêm aqui.” Faz uma amostra. Olha mandamos e ninguém veio e a gente controlando aqui já vimos que 50% já regularizou. Então deu efeito. Mandamos 100 e 99 vieram aqui, então tem uma coisa errada com a minha instrução. Isso seria interessante, todos esses testes, até para o contribuinte se manifestar “olha, vocês mandam umas cartas que a gente não entende”. Para a gente poder melhorar isso.

A localização dos postos não tem como mudar.

P: Essa localização é bastante nos EUA, lendo o documento do TIGTA, que as populações que mais precisam são os mais pobres, com nível de instrução menor mais velhos e afastados dos grandes centros. E daí a localização fica aquela coisa, eu não consigo colocar meu funcionário afastado dos grandes centros, mas é ali que eu preciso que ele esteja, por que é ali que fica a população mais carente, mais necessitada.

R: Mas daí esses postos estão lá ou não?

P: Não, esse é o problema dos EUA.

R: E por que não consegue, por que ninguém quer ir?

P: Sim, porque as pessoas da Receita Federal lá (são) que nem aqui, os auditores, vamos dizer assim, ganham bem e não querem ficar em lugar pequeno e é ali que precisa.

R: Aqui também acontece isso.

P: Sim.

R: Acessibilidade dos postos de atendimento para cadeirante, por exemplo, é essa é uma pergunta interessante, apesar daqui a gente ter a acessibilidade, mas é uma pergunta interessante.

Hora de funcionamento, essa é interessante, até porque se você tem muitas horas com pouca procura você está tendo um gasto desnecessário, se você tem poucas horas com muita procura você não está atendendo adequadamente, então você tem que ajustar isso. Quantidade suficiente para aquele atendimento, eu acho importante até para você ter uma amostragem, você fez no teu questionário essa né?

P: Sim, aqui tem se os horários são convenientes.

R: Eu achei essa pergunta muito importante.

P: Vamos ver no que vai dar, não chegou nos 400 ainda. Está com 374.

R: É importante até para a gente calibrar o atendimento, por que o nosso problema aqui é esse, não se preocupa com o (contribuinte). Um dia eu ouvi dizer assim, que no Brasil, por ser um país de dimensão continental o cara que faz uma construção no Rio Grande do Sul usa o mesmo padrão de engenharia para construir no Nordeste, ou no Norte, que é uma área úmida, no Nordeste é uma área seca, no Sul que é uma área fria, ou úmida ou seca demais. Então é o mesmo padrão, na faculdade o padrão de engenharia é o mesmo, o que estuda na Universidade Federal de Pernambuco e aqui, e não considera a peculiaridade da região. E diz que nos EUA, no Canadá é assim, lá tu tem que construir assim porque o solo é diferente, a temperatura é diferente. Aqui tu não pode construir porque a umidade vai acabar com a tua casa, desse jeito. E nós daqui no atendimento também, ninguém considera a peculiaridade da região, o dia amanhece mais cedo no nordeste, seis horas da manhã tá claro lá.

P: Sim, meus pais foram para João Pessoa e eles disseram que acordavam às seis horas para caminhar na praia.

R: Coisa boa, e tá todo mundo já caminhando, não fica sozinho lá, tem um monte de gente correndo, caminhando com o cachorro.

P: A mãe se der na telha pega e fica uns meses por lá.

R: Mas ela tem mais é que fazer isso. Então, se a gente considerasse isso nós deveríamos ter um horário de atendimento, o Rio de Janeiro outro, entendeu? Mas não, é padrão. Igual aqui na 10ª, todos tem que atender de um mesmo jeito, mas tem diferença, o cara de Porto Alegre é um, o da fronteira é outro, lá em Porto Alegre daqui a pouco tem mais empresas, o pessoal é mais executivo, tem que ter um tratamento diferente do campeiro. O campeiro acorda mais cedo, ele quer resolver o negócio de manhã cedo, ele não quer ficar para de tarde. Já o cara do escritório, ele começa a trabalhar mais tarde, então isso que tu tá perguntando sobre a questão do horário de atendimento tinha que ser perguntado, se pudesse na Receita, levar em consideração isso, nossa população local, o horário que eles querem é esse. “Ah, mas Porto Alegre”, daí é com Porto Alegre, nosso horário é esse, nós vamos atender nesse horário. Até mesmo por causa de horário de verão, calor, essas coisas.

Acontecem falhas de serviços, é uma pergunta meio complicada.

P: Fica difícil de dar um exemplo de falha, o que é a falha, de hoje por exemplo, não temos internet e daí não teve atendimento?

R: Mas será que é esse tipo de falha que estão falando ou falha no atendimento que deu algo errado? E outra coisa, sempre vai ter falha no atendimento. Isso de datas acho que não precisa, é bem divulgado.

P: A agenda tributária.

R: O órgão respeita valores, não precisa (perguntar). Os atendentes fazem o que prometeram fazer? Isso é interessante perguntar, nós, como eu te disse, somos afetuosos, a gente sempre dá retorno, tu já cansou de dar retorno, todo mundo aqui dá retorno. Mas é importante perguntar.

P: Porque a pesquisa é pra ser nacional.

R: E demonstra confiança no órgão. A Receita realmente o pessoal dá retorno.

Se o software é moderno, acho que isso não precisa perguntar.

P: Já tem uma pergunta parecida, se o equipamento é moderno.

R: E a população não vai saber responder isso, parece moderno. O ambiente de atender confortável, tamanho adequado, e a aparência atrativa.

P: Não me pergunte, eu só traduzi.

R: Dessas três perguntas, se o ambiente é confortável, o tamanho adequado você que sabe. Agora aparência atrativa, quem vai vir na Receita Federal, por mais atrativo que seja.

P: Receita tá bonita, vou lá conhecer.

R: Tá bonita, vou lá hoje. Tem umas bem interessantes, outras que não sei se perguntaria, tem coisas que a gente pergunta e daqui a pouco você vai perguntar por uma questão formal, tu já sabe a resposta.

P: Eu sei a resposta aqui, não em outros lugares.

R: Mas tem umas que pela própria característica, do órgão ou da população. Todo mundo tem um “que” com o serviço público, por melhor que seja, então você vai perguntar se tem problema vão falar que tem. Tem mesmo? Não tem, mas se tu é do serviço público deve ter. Mesmo que não tenha, eu imagino que 80% tenha mais elogios do que críticas a fazer, mas se você considerar como serviço público vão sempre considerar nota zero.

APÊNDICE I – PRODUTO

A seguir está apresentada uma sugestão de como deveria ser a tela apresentada aos contribuintes para avaliação da qualidade do atendimento.

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO	<i>RECEITA FEDERAL DO BRASIL</i>
--	----------------------------------

Este é um espaço disponível para a avaliação dos serviços prestados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil. Não é necessária sua identificação e agradecemos sua valiosa colaboração!

DADOS DO RESPONDENTE:

1- Você representou durante o atendimento:

- A si mesmo;
- A outra pessoa, para a qual não estava prestando um serviço remunerado;
- A outra pessoa, para a qual estava prestando um serviço remunerado;

2- O atendimento foi para:

- Pessoa Física Pessoa Jurídica

3-Localização da unidade de atendimento

_____ Unidade Federativa

(escolher de uma lista pré-existente)

_____ Cidade

(escolher de uma lista pré-existente)

4- Data da realização do atendimento

_____ (escolher através de barra

de rolagem, com separação de dia/ mês/ ano)

IDENTIFIQUE SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA, EM RELAÇÃO À QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO, UTILIZANDO A SEGUINTE ESCALA:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

	<i>Afirmações</i>	<i>Concordância</i>				
O1	O atendimento é fornecido no horário prometido.	1	2	3	4	5
O2	O atendimento é fornecido da maneira conforme foi prometido.	1	2	3	4	5
O3	Os registros mantidos pela organização estão corretos.	1	2	3	4	5
O4	A organização é confiável ao lidar com problemas de atendimento ao público.	1	2	3	4	5
O5	A organização me dá prazos de quando os serviços serão executados.	1	2	3	4	5
O6	Confio que a organização irá manter as minhas informações sob sigilo fiscal.	1	2	3	4	5
O7	O tempo dispensado durante o atendimento foi adequado, nem muito nem pouco	1	2	3	4	5
AT8	Os atendentes estão dispostos a ajudar.	1	2	3	4	5

AT9	Os atendentes estão preparados para atender assim que se inicia o atendimento.	1	2	3	4	5
AT10	Os atendentes me inspiram confiança.	1	2	3	4	5
AT11	Os atendentes me inspiram segurança.	1	2	3	4	5
AT12	Os atendentes são educados.	1	2	3	4	5
AT13	Os atendentes têm conhecimento adequado para responder aos questionamentos.	1	2	3	4	5
AT14	Os atendentes me dão atenção individual.	1	2	3	4	5
AT15	Os atendentes entendem as minhas necessidades.	1	2	3	4	5
AT16	Os atendentes se comunicam de forma clara e flexível, sem o uso de jargões.	1	2	3	4	5
AM17	O equipamento é moderno.	1	2	3	4	5
AM18	O prédio, as cadeiras e demais instalações físicas são visualmente atrativas.	1	2	3	4	5
AM19	Os materiais associados com o atendimento são visualmente atrativos (folders).	1	2	3	4	5
AM20	As condições do ambiente eram suficientes para promover a privacidade adequada durante o atendimento	1	2	3	4	5
AM21	O posto de atendimento é acessível, em especial para cadeirantes e pessoas portadoras de necessidades especiais.	1	2	3	4	5
AM22	O posto de atendimento está bem localizado, não é muito distante.	1	2	3	4	5

Utilize o espaço abaixo, caso sinta necessidade, para deixar comentários.

MUITO OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO

ANEXO A – NOTÍCIA DE JORNAL

Usuária denuncia esquema para atendimento na Receita Federal

O atendimento na agência da Receita Federal em Rondonópolis continua gerando reclamações. Desta vez, uma usuária denuncia ao Jornal A TRIBUNA irregularidades na distribuição de senhas visando o atendimento na unidade. O problema se verifica diante das enormes filas que se formam para atendimento na agência, com usuários madrugando para ter acesso aos serviços disponibilizados.

A agência da Receita Federal atende o público das 8h até as 12h. A média de atendimentos por dia pode variar de 60 a 70 pessoas, sendo que metade deste número é via agendamento feito pela internet. Caso o atendimento não seja agendado, a opção é chegar de madrugada e aguardar em uma fila a distribuição de senhas, sem a garantia de que será atendido.

Diante do problema no atendimento, há relatos de usuários que chegam para ser atendidos na agência por volta das 3horas/4horas da manhã. Conforme a denunciante, quando os usuários entram na agência, não há senha emitida pelo sistema interno para comprovar a hora da chegada. Ela atesta que a/o atendente faz o controle da ordem de chegada, mas a senha só é emitida e entregue às pessoas minutos antes de serem chamadas por um servidor da Receita para o atendimento. “Isso chama a atenção porque mesmo a pessoa tendo chegado de madrugada, enfrentado fila e, muitas vezes, chuva e frio, em sua senha não aparece o tempo real que ficou na espera para ser atendido”, alega. A denunciante relata que, em conversa com outros usuários, constatou que a atendente, com o apoio da chefe da agência, burla o sistema fazendo com que a senha comece a contar o tempo somente poucos minutos antes do cidadão ser chamado e entrar onde estão as mesas com os servidores de atendimento. “E as pessoas que ficam na fila por mais de 5, 6 ou 7 horas, que chegam de madrugada? Não há esse respeito! Com essas mudanças no sistema, a Receita fica bem na fita porque não aparece lá esse tempo todo que falei! E o cidadão que paga certinho seus impostos, sofre na fila que não anda”, conta. Para a denunciante, a senha precisa constar o tempo real que o cidadão ficou na fila. “Não é isso que está acontecendo. Acho que estamos sendo enganados”, afirma. Nesse processo, ela atesta que o usuário chega de madrugada na agência, mas recebe atendimento

apenas 9h, 10h ou mesmo depois das 11h da manhã. A pessoa preferiu não se identificar porque depende dos serviços da Receita Federal, por isso tem medo de alguma retaliação, mas não concorda com os procedimentos e atendimento do local. “Acho que tem que ser feito alguma coisa”, continua a usuária, reforçando que a situação é injusta.

Se não bastasse o problema da irregularidade na distribuição da senha, a pessoa que fez a denúncia ao Jornal A TRIBUNA também aponta que a agência da Receita Federal em Rondonópolis, localizada agora junto à Avenida Governador Júlio de Campos, não oferece espaço coberto, nem mesmo toldo, no lado externo para proteger os usuários da chuva e do sol enquanto aguardam na fila. Assim como já mostrado pelo A TRIBUNA, completa que a agência possui poucos servidores para atender o município e mais 12 municípios da região, oferece poucas senhas e os usuários reclamam que não conseguem agendar o atendimento. As reclamações quanto às deficiências da estrutura da agência se arrastam há vários anos, sem que haja providências.

AGÊNCIA LOCAL DIZ QUE NÃO PODE SE POSICIONAR

A equipe de reportagem do Jornal A TRIBUNA manteve contato com a agência da Receita Federal em Rondonópolis para que a gerência pudesse se posicionar sobre a denúncia efetuada, mas a informação repassada é que não pode se manifestar localmente com a imprensa sobre qualquer assunto. Todos questionamentos devem ser feitos junto à Receita Federal em Cuiabá. Com isso, a sociedade local, além do atendimento deficitário, fica sem resposta para problemas da agência local.

Fonte: Jornal A Tribuna de Mato Grosso, edição de 01 de fevereiro de 2017

Disponível na internet em

ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO PELO TIGTA

TREASURY INSPECTOR GENERAL FOR TAX ADMINISTRATION TAXPAYER ASSISTANCE CENTER CUSTOMER SERVICE QUESTIONNAIRE (Control Number: «ControlNumber»)

We selected you to participate in this survey because Internal Revenue Service (IRS) records show you recently visited an IRS walk-in office (Taxpayer Assistance Center). We would appreciate your help in evaluating the level of customer service the IRS walk-in offices provide its customers.

Your response will be voluntary and there are no penalties for not participating in the survey. **This survey is NOT a review of your tax records or a request for payment, but a request for your assistance in helping us evaluate IRS customer service.**

SURVEY STARTS HERE

	Yes	No
1. IRS records show you recently visited an IRS walk-in office to resolve a tax account issue. Is this correct? (Check Only One)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

If the answer to this question is "No," you have completed the survey. Please stop and return this questionnaire using the self-addressed, stamped envelope we provided. If the answer to this question is "Yes," please continue.

2. What is the approximate date of your visit to the IRS walk-in office? (NOTE: An exact date is not necessary – please just provide your best guess.)	__/__/____
3. In miles, approximately how far did you travel to get to the IRS walk-in office?	_____ miles
4. In minutes, approximately how long did you have to wait before you received assistance from the IRS assistant who helped you with your tax account issue?	_____ minutes
5. In minutes, how long did you spend receiving help from the IRS assistant?	_____ minutes

	Yes	No	Not Sure
6. Was your visit to the IRS walk-in office the first attempt you made to resolve your tax account issue? (Check Only One)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Were you able to resolve your tax account issue in one visit when you visited the IRS walk-in office? (Check Only One)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

If you answered "No" to Question 6 or 7 above, please explain:
For example, what did you do to try to resolve your tax account issue before visiting the IRS walk-in office? What problems did you encounter that did not allow you to resolve your tax account issue in one visit to the IRS walk-in office?

SURVEY CONTINUED ON OTHER SIDE

Fonte: TIGTA, disponível em <>> acessado em 07/06/2017

SURVEY CONTINUED FROM OTHER SIDE

For each of the statements below, please fill-in the appropriate circle stating that you definitely agree with the statement, somewhat agree, neither agree or disagree, somewhat disagree, or definitely disagree. If the statement does not apply to your situation, please fill-in the circle for not applicable or do not remember.

	Definitely Agree	Somewhat Agree	Neither Agree or Disagree	Somewhat Disagree	Definitely Disagree	N/A or Don't Remember
8. My visit to the walk-in office was a reasonable length of time.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. It was easy to find and get to the IRS walk-in office.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. When I arrived at the IRS walk-in office, it was easy to determine what I needed to do to talk to an IRS employee.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. The amount of time I waited in the IRS walk-in office before I received assistance with my tax account issue was reasonable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. While the IRS assistor helped me with my tax account issue, the conditions were sufficient to provide adequate privacy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. The IRS employee who assisted me with my tax account issue showed a genuine concern for me and my issue when trying to assist me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. The IRS employee who assisted me with my tax account issue had adequate knowledge to assist me with my issue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. The IRS employee who assisted me with my tax account issue spent an appropriate amount of time with me (neither too short nor too long).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. It was easy to complete and return a customer service survey card the IRS employee gave to me during our conversation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Before visiting the IRS walk-in office, I was aware of other services the IRS provides (e.g.: telephone or internet services) that could help me resolve my tax issues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Compared to visiting the IRS walk-in office, I would rather, if possible, try to resolve my tax account issues via a toll-free telephone call.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Compared to visiting the IRS walk-in office, I would rather, if possible, try to resolve my tax account issues via a secure internet site.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. If I have a similar issue in the future, I will visit the same IRS walk-in office again.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Overall, I was satisfied with the customer service I received from the IRS during my visit to the IRS walk-in office.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SURVEY COMPLETED – PLEASE RETURN

Fonte: TIGTA, disponível em <<>> acessado em 07/06/2017

ANEXO C – QUESTIONÁRIO APLICADO PELO TIGTA TRADUÇÃO LIVRE

TIGTA - Centro de Assistência ao Contribuinte

Questionário de Serviço ao Cliente (Número de controle: <<Número de controle>>)

Nós selecionamos você para participar de uma pesquisa porque os registros da IRS mostram que você recentemente visitou um posto de atendimento do IRS. Nós apreciáramos a sua ajuda para avaliar o nível do serviço prestado presencialmente pelo IRS aos seus clientes.

Suas respostas serão voluntárias e não existem penalidades por não participar da pesquisa. Esta pesquisa não é uma revisão dos seus registros tributários ou um pedido de pagamento, apenas um pedido de ajuda para avaliar o serviço ao cliente do IRS.

PESQUISA COMEÇA AQUI

1. Os registros do IRS mostram que você visitou um posto de atendimento do IRS para resolver um problema relacionado à tributação. Isso é correto? (Escolha apenas uma)

SIM NÃO

Se a resposta a essa questão for "NÃO" você completou a pesquisa. Por favor pare e envie de volta este questionário utilizando o envelope já endereçado em seu poder. Se a resposta a essa questão for "SIM", por favor continue.

2. Qual foi a data aproximada da sua visita ao posto de atendimento do IRS? (Nota: uma data exata não é necessária – por favor apenas dê o seu melhor chute) ____/____/____

3. Em milhas, aproximadamente quão longe você viajou para chegar ao posto de atendimento?

_____ milhas

4. Em minutos, aproximadamente quanto tempo você teve que esperar antes de receber assistência de um atendente do IRS que lhe ajudou com seu problema relacionado à tributação?

_____ minutos.

5. Em minutos, quanto tempo você ficou recebendo ajuda do atendente do IRS?

_____ minutos.

6. A sua visita ao posto de atendimento do IRS foi sua primeira tentativa de resolver seu problema relativo à tributação? (Escolha apenas uma)

SIM NÃO NÃO TENHO CERTEZA

7. Você foi capaz de resolver seu problema relativo à tributação em uma visita quando você visitou o posto de atendimento do IRS? (Escolha apenas uma)

() SIM () NÃO () NÃO TENHO CERTEZA

Se você respondeu “NÃO” para as questões 6 ou 7 acima, por favor explique: por exemplo, o que você fez para tentar resolver seu problema relativo a tributação antes de visitar o posto de atendimento do IRS? Qual problema você encontrou que não lhe permitiu resolver seu problema relativo a tributação em uma visita ao posto de atendimento?

PESQUISA CONTINUA NESTE LADO

Para cada uma das afirmações abaixo, por favor preencha o círculo apropriado que diz que você concorda totalmente com a afirmação, concorda um pouco, não concorda nem discorda, discorda um pouco ou discorda totalmente. Se a afirmação não se aplica à sua situação, por favor preencha o círculo “não aplicável” ou “não lembro”.

8. Minha visita ao posto de atendimento realizou-se em uma quantidade razoável de tempo.

- concordo totalmente com a afirmação
- concordo um pouco
- não concordo nem discordo
- discordo um pouco
- discordo totalmente
- “não aplicável” ou “não lembro”.

9. Foi fácil achar e chegar ao posto de atendimento do IRS.

- concordo totalmente com a afirmação
- concordo um pouco
- não concordo nem discordo
- discordo um pouco
- discordo totalmente
- “não aplicável” ou “não lembro”.

10. Quando eu cheguei ao posto de atendimento do IRS foi fácil de determinar o que eu precisava fazer para conversar com um funcionário do IRS.

- concordo totalmente com a afirmação
- concordo um pouco
- não concordo nem discordo
- discordo um pouco
- discordo totalmente
- “não aplicável” ou “não lembro”.

11. O tempo de espera dentro do posto de atendimento antes de receber ajuda com o meu problema relativo à tributação foi razoável.

- concordo totalmente com a afirmação
- concordo um pouco
- não concordo nem discordo
- discordo um pouco
- discordo totalmente
- “não aplicável” ou “não lembro”.

12. Enquanto o atendente do IRS me ajudou com meu problema relativo à tributação as condições do ambiente eram suficiente para promover a privacidade adequada.

- concordo totalmente com a afirmação
- concordo um pouco
- não concordo nem discordo
- discordo um pouco
- discordo totalmente
- “não aplicável” ou “não lembro”.

13. O atendente do IRS que me ajudou com meu problema relativo à tributação mostrou preocupação genuína comigo e com meu problema enquanto tentava me ajudar.

- concordo totalmente com a afirmação
- concordo um pouco
- não concordo nem discordo
- discordo um pouco
- discordo totalmente

“não aplicável” ou “não lembro”.

14. O atendente do IRS que me ajudou com meu problema relativo à tributação tinha conhecimento adequado para me ajudar com meu problema.

concordo totalmente com a afirmação

concordo um pouco

não concordo nem discordo

discordo um pouco

discordo totalmente

“não aplicável” ou “não lembro”.

15. O funcionário do IRS que me ajudou com meu problema relativo à tributação gastou uma quantidade apropriada de tempo comigo (nem muito pouco nem muito tempo).

concordo totalmente com a afirmação

concordo um pouco

não concordo nem discordo

discordo um pouco

discordo totalmente

“não aplicável” ou “não lembro”.

16. Foi fácil de completar e devolver o cartão de pesquisa de serviço ao consumidor que o atendente do IRS me deu durante nossa conversa.

concordo totalmente com a afirmação

concordo um pouco

não concordo nem discordo

discordo um pouco

discordo totalmente

“não aplicável” ou “não lembro”.

17. Antes de visitar o posto de atendimento do IRS eu já sabia dos outros serviços que o IRS provê (como atendimento telefônico e serviços na internet) que poderiam ter resolvido meu problema relativo à tributação.

concordo totalmente com a afirmação

concordo um pouco

- não concordo nem discordo
- discordo um pouco
- discordo totalmente
- “não aplicável” ou “não lembro”.

18. Comparando com visitar o posto de atendimento eu preferiria, se possível, tentar resolver meu problema relativo à tributação através de um serviço de telefone gratuito.

- concordo totalmente com a afirmação
- concordo um pouco
- não concordo nem discordo
- discordo um pouco
- discordo totalmente
- “não aplicável” ou “não lembro”.

19. Comparando com visitar o posto de atendimento eu preferiria, se possível, tentar resolver meu problema relativo à tributação através de um site seguro na internet.

- concordo totalmente com a afirmação
- concordo um pouco
- não concordo nem discordo
- discordo um pouco
- discordo totalmente
- “não aplicável” ou “não lembro”.

20. Se eu tiver um problema similar no futuro eu visitarei o posto de atendimento do IRS novamente.

- concordo totalmente com a afirmação
- concordo um pouco
- não concordo nem discordo
- discordo um pouco
- discordo totalmente
- “não aplicável” ou “não lembro”.

21. De maneira geral, eu estou satisfeito com o serviço de atendimento que recebi do IRS durante minha visita ao posto de atendimento do IRS.

- concordo totalmente com a afirmação
- concordo um pouco
- não concordo nem discordo
- discordo um pouco
- discordo totalmente
- “não aplicável” ou “não lembro”.

PESQUISA COMPLETA – POR FAVOR RETORNE

ANEXO D – PROPOSTA DE CONTEÚDO DO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO SEGUNDO STIGLING (2014)

Conclusion number	Proposed content of measuring instrument
<i>Responsiveness service determinant</i>	
5.6	<p>A question that measures – only for the traditional services – the speed (the number of working days) of the turnaround time for resolving queries or updating required taxpayer information when practitioners correspond with SARS by means of</p> <ul style="list-style-type: none"> • a fax; • the postal services; • e-mail (including tax practitioners' and e-filing e-mails); and/or • correspondence that is hand-delivered at SARS branches. <p>The service quality model should also include a question that measures the time (in minutes) that it takes to resolve a query or update information if the tax practitioner</p> <ul style="list-style-type: none"> • visits a SARS branch; or • telephones the call centre.
5.7	<p>A question that measures – only for the traditional services – the speed (number of working days) of</p> <ul style="list-style-type: none"> • VAT registrations; and • other tax registrations.
5.8	<p>It is recommended that the following question on the speed of the services relating to the dispute resolution process be included in the service quality model: "In the case of a dispute on a tax assessment that does not arise because of a processing error by SARS, how long does it take from the date of the assessment to the date that the letter of rejection or acceptance of the objection is received?"</p>
5.9	<p>Questions that evaluate the speed with which tax returns are processed and the speed of the tax assessment process. Separate evaluations should be included for the VAT and PAYE returns, and the income tax returns. For each type of return, provision should be made to distinguish between the speed of the traditional service channels and that of the e-filing service channel. For income tax returns, separate evaluations should be available for the peak periods (July to February) and the off-peak periods (March to June).</p> <p>Recommended framework for questions:</p> <p>The speed (number of working days) with which PAYE and VAT returns are processed</p> <ul style="list-style-type: none"> • when e-filing is used; and • when the returns are submitted manually. <p>The speed (number of working days) with which income tax returns are processed and assessments issued during peak periods (July to February)</p> <ul style="list-style-type: none"> • when e-filing is used; and • when the returns are submitted manually. <p>The speed (number of working days) with which income tax returns are processed and assessments issued during off-peak periods (March to June)</p> <ul style="list-style-type: none"> • when e-filing is used; and • when the returns are submitted manually.

5.10	A question that evaluates separately the speed (in working days) of processing and paying refunds to clients with regard to <ul style="list-style-type: none"> • income tax refunds; <ul style="list-style-type: none"> ◦ when the tax return is submitted through e-filing; or ◦ when the tax return is not submitted through e-filing; and • VAT refunds; <ul style="list-style-type: none"> ◦ when the tax return is submitted through e-filing; or ◦ when the tax return is not submitted through e-filing.
5.11	Questions that evaluate <ul style="list-style-type: none"> • the timeliness of the availability of the income tax returns for natural persons through both <ul style="list-style-type: none"> ◦ the traditional service channels; and ◦ the e-filing service channel; and • the timeliness of the availability of the income tax returns for companies and trusts through both <ul style="list-style-type: none"> ◦ the traditional service channels; and ◦ the e-filing service channel.
5.12	A question that evaluates the speed (in working days) in issuing tax clearance certificates.
5.13	A question that evaluates the speed at which payments made to SARS are processed.
5.14	A question that evaluates the processing speed (number of working days) of deregistrations by SARS.
5.15	A question addressing the degree of willingness of SARS employees to assist tax practitioners. This question should only be evaluated for the services rendered <ul style="list-style-type: none"> • at the branches; • through the call centre (normal, tax practitioners' and e-filing call centre); and • e-mail (normal and e-filing e-mail).

Assurance service determinant

5.16	A question that tests whether the tax practitioners perceive the employees who provide services to the tax practitioners to have the necessary knowledge and skills to provide sufficiently clear, accurate and helpful responses <ul style="list-style-type: none"> • at the branches; • through the call centres (the normal, the tax practitioners' and the e-filing call centre); and/or • through e-mail (normal and e-filing e-mail).
5.17	A question on whether, if first-time resolution is not possible when the call centre is contacted, the tax practitioner is always advised of the next step(s) he or she should take.
5.18	A question that tests whether tax practitioners perceive the knowledge and skills of the employees of SARS who deal with the dispute resolution aspects (provision of reasons for assessments and replies to objections) to be adequate to provide clear, accurate and helpful responses.
5.19	A question to determine whether tax practitioners perceive the contact employees at SARS to be concerned about the tax practitioners' problems and willing to assist them professionally in a polite and friendly way at <ul style="list-style-type: none"> • the branches; and • the call centres.
5.20	A question with regard to the acknowledgement of the receipt of documents through the branches, e-mail, fax, post and e-filing service channels and the acknowledgement of a query lodged at the call centre.

5.21	A question to evaluate whether tax practitioners always know at what stage in the process a particular request or submission is.
5.22	A question to evaluate whether tax practitioners always know when a specific service that is to be performed by SARS has been completed.
5.23	A question to evaluate whether SARS's employees always deal consistently with the same service aspect.
5.24	A question to determine whether tax practitioners feel physically safe during their interactions with SARS at the branches.
5.25	A question to determine whether tax practitioners are satisfied with the verification procedures required before taxpayer information is provided to the tax practitioners.
5.54	A question to determine whether tax practitioners are always informed of the required actions and due dates in order for them to fulfil their tax obligations.
5.55	A question to evaluate the availability of a private environment for a tax practitioner's interactions with SARS, when such an environment is preferred and requested.
Empathy service determinant	
5.26	A question to determine the perceptions of tax practitioners with regard to waiting time before they are served at the <ul style="list-style-type: none"> • branches; and • call centres (including the normal, the tax practitioners' and the e-filing call centres).
5.27	A question to determine whether SARS officials are available at the scheduled time when a tax practitioner has a scheduled appointment.
5.28	A question relating to the preference of the tax practitioner with regard to particular service channels. All the service channels should be listed; and specific frequencies of use as well as perceived effectiveness should be measured.
5.29	A question to determine whether tax practitioners are provided with designated service channels (only for their use). This should be evaluated for the call centres (both the traditional and the e-filing call centres), e-mail and branches. The question might include the effectiveness of this strategy, and whether the option should be available.
5.30	A question to determine whether communication or interaction with tax practitioners is sufficient to ensure that tax practitioners are always informed of any changes to the compliance procedures at SARS.
5.31	A question to determine whether there are enough opportunities for tax practitioners to communicate any problems or needs to SARS.
5.32	A question to determine whether tax practitioners perceive SARS's internal communication processes to be effective.
5.33	A question with regard to the acceptability of the particular person through whom communication with SARS is channelled. This question could be accompanied by a closed-ended question with two alternatives. The one alternative is the option to speak to the specific tax consultant dealing with the tax file of the client. The second option is to speak to any person who is knowledgeable and can assist the tax practitioner.
5.34	A question to determine whether the identity of employees working with specific tax matters is disclosed.
5.35	A question to determine the efficiency of both the verbal and the written communication skills of SARS employees. It is not advised that this should be split into the different service channels, but it is suggested that the question should address communication skills in general.

5.36	A question to determine whether the contact employees at SARS communicate in a language that is fully understandable to the tax practitioners. The section dealing with demographic information should also include a question relating to the language of preference (or home language) of the tax practitioner.
5.37	A question to determine whether the communication from SARS is always with the appropriate person.
5.38	A question to determine whether the written documentation or any tax form or return received from SARS is provided in a language fully understandable to the tax practitioner concerned.
5.39	A question to evaluate whether tax practitioners perceive SARS as dynamic and as continuously striving to improve its service offerings.
5.40	A question to determine whether SARS employees adapt to the particular individual needs of tax practitioners.
5.41	A question that tests the effectiveness of the EFT banking payment system.
5.42	A question that tests the practicality of the requirement that all taxpayers should have a bank account.
5.43	A question that tests the user-friendliness or burdensomeness of the following SARS business processes: <ul style="list-style-type: none"> • tax registrations, • tax returns, • account queries, • dispute resolution process, • updating of information process, and • tax assessments.
5.44	A question that evaluates SARS's ability to provide a one-stop service at branches for all the services SARS renders.
5.45	A question that evaluates the degree of duplication of information required to be submitted to various SARS divisions.
5.46	A question that evaluates the degree of assistance received from SARS in ensuring successful service delivery.
5.47	A question that evaluates the convenience of the location of the various SARS branches.
5.48	A question that evaluates the convenience of SARS's operating hours.

ANEXO E – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES DO CANAL INTERNET AT 2017

Anexo I – Questionário aos Utilizadores Gerais - 2017

Questionário aos Utilizadores Gerais - 2017

Data de Início: 2017-11-13

Data de Fim: 2017-11-26



1. Acesso ao Portal das Finanças.

	Sim	Não
1.1 Acedeu em 2017 ao Portal das Finanças?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Registo no Portal

	Sim	Não
2.1 Está registado(a) no Portal das Finanças?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Classifique o Portal quanto à:

	Muito Bom	Bom	Razoável	Mau	Muito Mau
3.1 Facilidade de acesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 Rapidez do sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 Facilidade de navegação dentro do Portal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 Clareza de conteúdos e de regras de preenchimento dos formulários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 Fiabilidade e utilidade da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 Abrangência de serviços e informação disponibilizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Qualidade global do Portal das Finanças

	Muito Bom	Bom	Razoável	Mau	Muito Mau
4.1 Em termos globais como qualifica o Portal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Outros canais de contacto com a AT

	Sim	Não
5.1 Sentiu necessidade de utilizar outros canais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Qual o principal motivo que o levou a utilizar outro canal?

6.1 Maior confiança na qualidade	<input type="radio"/>
6.2 Obter informação mais detalhada	<input type="radio"/>
6.3 Indisponibilidade do serviço pretendido	<input type="radio"/>
6.4 Dificuldade na utilização do serviço	<input type="radio"/>
6.5 Serviço pretendido inexistente	<input type="radio"/>

7. Serviço pretendido inexistente (descrição)

8. Qual o canal que utilizou com maior frequência?

8.1 Atendimento presencial com marcação	<input type="radio"/>
8.2 Atendimento presencial sem marcação	<input type="radio"/>
8.3 Apoio telefónico	<input type="radio"/>
8.4 E-Balcão	<input type="radio"/>

9. Como o avalia?
- | | Muito Bom | Bom | Razoável | Mau | Muito Mau |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 9.1 Avaliação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
10. IRS automático.
- | | Sim | Não |
|--|-----------------------|-----------------------|
| 10.1 Utilizou este novo serviço disponibilizado em 2017? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
11. Como o avalia?
- | | Muito Bom | Bom | Razoável | Mau | Muito Mau |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 11.1 Avaliação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
12. Outros portais da Administração Pública (AP)
- | | Sim | Não |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 12.1 Acedeu, em 2017, a outros Portais da AP? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
13. Como avalia o Portal das Finanças, quando comparado com o Portal desses serviços, no que se refere a:
- | | Melhor | Idêntico | Pior | Sem opinião |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 13.1 Abrangência de serviços disponíveis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13.2 Facilidade de utilização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13.3 Qualidade da informação disponibilizada | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13.4 Imagem gráfica | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13.5 Confiança e Segurança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13.6 Sistema de alertas e mensagens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
14. Sugestões de melhorias ou novos serviços a serem disponibilizados no Portal das Finanças (Facultativo)
-
15. Qual a sua opinião sobre este questionário?
- | | Sim | Não |
|--|-----------------------|-----------------------|
| 15.1 A linguagem utilizada é clara e precisa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
16. Sexo:
- | | |
|----------------|-----------------------|
| 16.1 Feminino | <input type="radio"/> |
| 16.2 Masculino | <input type="radio"/> |
17. Faixa Etária:
- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 17.1 Inferior a 25 anos | <input type="radio"/> |
| 17.2 Entre 25 e 34 anos | <input type="radio"/> |
| 17.3 Entre 35 e 44 anos | <input type="radio"/> |
| 17.4 Entre 45 e 54 anos | <input type="radio"/> |
| 17.5 Mais de 54 anos | <input type="radio"/> |
18. Habilitações académicas:
- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 18.1 Superior | <input type="radio"/> |
| 18.2 12º ou equivalente | <input type="radio"/> |
| 18.3 Ensino básico | <input type="radio"/> |