

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**FÁBIO ESTEVES ESTRADA**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ATENDIMENTO AO CIDADÃO: AVALIAÇÃO DAS  
MANIFESTAÇÕES EM UM ÓRGÃO ESTADUAL FAZENDÁRIO**

Campo Grande – MS

2025

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**  
**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**FÁBIO ESTEVES ESTRADA**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ATENDIMENTO AO CIDADÃO: AVALIAÇÃO DAS  
MANIFESTAÇÕES EM UM ÓRGÃO ESTADUAL FAZENDÁRIO**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Meira de Vasconcelos.

Campo Grande – MS

2025

## FICHA CATALOGRÁFICA

ESTRADA, Fabio Esteves (2025)

**Transformação Digital e Atendimento ao Cidadão: Avaliação das Manifestações em um Órgão Estadual Fazendário** – Campo Grande, 2025.

Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Escola de Administração e Negócios – UFMS.

# **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ATENDIMENTO AO CIDADÃO: AVALIAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES EM UM ÓRGÃO ESTADUAL FAZENDÁRIO**

**FÁBIO ESTEVES ESTRADA**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Alexandre Meira de Vasconcelos  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
(Orientador)

---

Prof. Dr. Leandro Sauer  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
(Membro Interno PROFIAP)

---

Prof. Dra. Mariela Cristina Ayres de Oliveira  
Universidade Federal de Tocantins  
(Membro Externo PROFIAP)

---

Prof. Dr. Janduhy Camilo Passos  
Universidade Federal de Uberlândia  
(Membro Externo)

Campo Grande (MS), 10 de junho de 2025.

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ATENDIMENTO AO CIDADÃO: AVALIAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES EM UM ÓRGÃO ESTADUAL FAZENDÁRIO

**Resumo:** A qualidade do atendimento ao cidadão na administração pública tem sido um tema central nas reformas administrativas desde a década de 1990, com ênfase na eficiência, transparência e satisfação do usuário. A Emenda Constitucional nº 19/1998 introduziu o princípio da eficiência na prestação de serviços públicos, reforçando a necessidade de mecanismos de participação social e avaliação periódica da qualidade dos serviços. Nesse contexto, as ouvidorias emergiram como canais essenciais para a manifestação dos cidadãos, permitindo a identificação de falhas e o aprimoramento contínuo dos serviços. Este estudo analisa as reclamações registradas na ouvidoria de um órgão fazendário estadual, buscando compreender os principais fatores que impactam a qualidade do atendimento e a satisfação do contribuinte. O objetivo geral é a qualidade do atendimento ao cidadão em um órgão fazendário estadual, com base nas manifestações registradas na ouvidoria entre janeiro de 2018 e julho de 2023. Os objetivos específicos incluíram: revisar a literatura sobre qualidade no governo eletrônico, analisar o conteúdo das reclamações e propor melhorias por meio de um produto técnico-tecnológico. A pesquisa adotou abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando dados secundários das reclamações registradas na ouvidoria. Foram coletadas 762 reclamações, tratadas e analisadas com o auxílio do software IRaMuTeQ, que permitiu a realização de estatísticas textuais e classificação hierárquica descendente (CHD). A revisão sistemática da literatura foi conduzida na plataforma Parsif.al, com foco em artigos das bases *Scopus* e *Web of Science*. Os critérios de inclusão abrangeram publicações entre 2019 e 2023, em língua inglesa, relacionadas à satisfação do cidadão e qualidade no serviço público. A análise das reclamações revelou quatro categorias principais: 1. Atendimento: Problemas relacionados à cortesia, eficiência e clareza nas interações presenciais e virtuais; 2. Prestação de Serviços – Prazo de Atendimento: Demora na resolução de processos, especialmente em restituições tributárias; 3. Prestação de Serviços – Sistemas: Falhas em plataformas digitais, como instabilidade e dificuldades na emissão de documentos. 4. Prestação de Serviços – Cadastro: Dificuldades no registro e atualização de dados cadastrais. As palavras mais frequentes incluíram "solicitar", "atendimento", "sistema" e "problema", evidenciando a insatisfação com a burocracia e a falta de eficiência. O estudo também destacou a importância da transparência e da capacitação dos servidores para melhorar a experiência do cidadão. A pesquisa demonstrou que, apesar dos avanços tecnológicos e normativos, persistem lacunas significativas na qualidade do atendimento ao cidadão. A implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) e a adoção de ferramentas digitais mais robustas são essenciais para aprimorar a eficiência e a satisfação dos usuários. O produto técnico-tecnológico desenvolvido (uma cartilha orientativa) visa auxiliar gestores na aplicação de melhorias baseadas em evidências. O estudo limitou-se a um órgão estadual, o que pode restringir a generalização dos resultados. Além disso, a análise focou em reclamações, sem incluir feedbacks positivos ou sugestões de melhoria. As oportunidades para estudos futuros incluem: 1. ampliar a análise para outros órgãos públicos; 2. investigar o impacto de políticas de capacitação de servidores na qualidade do atendimento; 3. explorar a integração de inteligência artificial para agilizar processos; 4. avaliar a efetividade da cartilha proposta como ferramenta de gestão.

**Palavras-chaves:** transparência; burocracia; controle social; acesso à informação; governo eletrônico; participação social; serviços digitais; modernização administrativa; acesso à informação.

## DIGITAL TRANSFORMATION AND CITIZEN SERVICE: AN ASSESSMENT OF FEEDBACK IN A STATE TAX AGENCY

**Abstract:** The quality of citizen service in public administration has been a central theme in administrative reforms since the 1990s, with an emphasis on efficiency, transparency, and user satisfaction. Constitutional Amendment No. 19/1998 introduced the principle of efficiency in the provision of public services, reinforcing the need for mechanisms of social participation and periodic evaluation of service quality. Within this context, ombudsman offices have emerged as essential channels for citizen feedback, enabling the identification of shortcomings and the continuous improvement of services. This study analyzes complaints registered in the ombudsman system of a state tax agency, aiming to understand the main factors that affect service quality and taxpayer satisfaction. The general objective was to assess the quality of citizen service in a state tax agency, based on the feedback received through the ombudsman office between January 2018 and July 2023. The specific objectives included: conducting a literature review on quality in e-government, analyzing the content of complaints, and proposing improvements through the development of a technical-technological product. The research adopted both qualitative and quantitative approaches, utilizing secondary data from complaints submitted to the ombudsman office. A total of 762 complaints were collected, processed, and analyzed using the IRaMuTeQ software, which enabled textual statistics and Descending Hierarchical Classification (DHC). A systematic literature review was conducted using the Parsif.al platform, focusing on articles from the Scopus and Web of Science databases. Inclusion criteria covered publications from 2019 to 2023, written in English, and related to citizen satisfaction and quality in public service. The analysis of complaints revealed four main categories: 1. Customer Service – Issues related to courtesy, efficiency, and clarity in face-to-face and virtual interactions; 2. Service Delivery – Response Time – Delays in the resolution of processes, particularly regarding tax refunds; 3. Service Delivery – Systems – Failures in digital platforms, such as instability and difficulties in issuing documents; 4. Service Delivery – Registration – Difficulties in registering and updating personal or company data. The most frequent words included "request," "service," "system," and "problem," highlighting dissatisfaction with bureaucracy and inefficiency. The study also underscored the importance of transparency and the training of public servants to enhance the citizen experience. Despite technological and regulatory advancements, significant gaps in service quality remain. The implementation of a Quality Management System (QMS) and the adoption of more robust digital tools are essential to improve both efficiency and user satisfaction. The developed technical-technological product (a guidance booklet) aims to assist managers in applying evidence-based improvements. The study was limited to a single state agency, which may restrict the generalizability of the findings. Furthermore, the analysis focused solely on complaints, excluding positive feedback and suggestions for improvement. Opportunities for future research include: 1. Expanding the analysis to other public agencies; 2. Investigating the impact of public servant training policies on service quality; 3. Exploring the integration of artificial intelligence to streamline processes; 4. Assessing the effectiveness of the proposed guidance booklet as a management tool.

**Keywords:** transparency; bureaucracy; social accountability; access to information; e-government; civic participation; digital services; administrative modernization; information access.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CCE – Cadastro de Contribuintes do Estado  
CDUSP - Código de Defesa do Usuário de Serviços Públicos  
CF – Constituição Federal  
CHD – Classificação Hierárquica Descendente  
EC – Emenda Constitucional  
EF - Experiência Prévia  
eGov – Governo Eletrônico  
eSAP – Sistema Administrativo de Processo Eletrônico  
IC - Intenção de Continuação  
IS - Influência Social  
MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado  
POE - Expectativa de Resultado Pessoal  
PROFISCO – Programa de Apoio à Gestão dos Fiscos do Brasil  
PTT - Produto Técnico-Tecnológico  
QI - Qualidade da Informação  
QS - Qualidade do Serviço  
SAT - Satisfação  
SE - Autoeficácia  
SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade  
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Gráfico de pizza mostrando a quantidade de reclamações por tipo de assunto.....     | 24 |
| Figura 2 - Classificação hierárquica descendente das reclamações registradas na ouvidoria..... | 30 |



## LISTA DE TABELAS

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Resultado da qualificação dos artigos..... | 6  |
| Tabela 2 – Frequência de Palavras.....                | 27 |

## SUMÁRIO

|          |                                                                                          |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>                                                                        | <b>1</b>  |
| 1.1      | OBJETIVOS                                                                                | 3         |
| 1.1.1    | Objetivo Geral                                                                           | 3         |
| 1.1.2    | Objetivo Específico                                                                      | 3         |
| 1.2      | JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA                                                   | 3         |
| 1.3      | ESTRUTURA DO TRABALHO                                                                    | 4         |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                                               | <b>6</b>  |
| 2.1      | O ATENDIMENTO AO CIDADÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA                                        | 10        |
| 2.2      | ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIGITAL E QUALIDADE DOS SERVIÇOS                                   | 12        |
| 2.3      | INDICADORES DE NÍVEL DE SATISFAÇÃO                                                       | 13        |
| 2.4      | RECLAMAÇÕES DO CIDADÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA                                          | 14        |
| 2.5      | CÓDIGO DE DEFESA DO USUÁRIO DO SERVIÇO PÚBLICO E POLÍTICA DE ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE | 17        |
| 2.6      | PROGRAMA DE APOIO À GESTÃO DOS FISCOS DO BRASIL                                          | 19        |
| <b>3</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>                                                       | <b>21</b> |
| 3.1      | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA                                                               | 21        |
| 3.2      | COLETA DE DADOS                                                                          | 23        |
| 3.3      | TRATAMENTO DOS DADOS                                                                     | 24        |
| 3.4      | ANÁLISE DE DADOS                                                                         | 25        |
| <b>4</b> | <b>RESULTADOS</b>                                                                        | <b>27</b> |
| 4.1      | ESTATÍSTICAS TEXTUAIS                                                                    | 27        |
| 4.2      | CLASSIFICAÇÃO HIERARQUICA DESCENDENTE                                                    | 29        |
| 4.2.1    | Críticas ao Atendimento e Conduta de Servidores                                          | 31        |
| 4.2.2    | Atendimento e Processos de Restituição                                                   | 33        |
| 4.2.3    | Tributação e Documentação Fiscal                                                         | 36        |
| 4.2.4    | Cadastro e Regularização de Empresas                                                     | 38        |
| <b>5</b> | <b>PRODUTO TÉCNICO – TECNOLÓGICO</b>                                                     | <b>41</b> |
| 5.1      | Situação-Problema                                                                        | 41        |
| 5.2      | Diagnóstico                                                                              | 41        |
| 5.3      | Recomendações de Intervenção                                                             | 42        |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                                                              | <b>43</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Inicia-se o presente estudo remetendo-se a abordagem da nova administração pública a partir da década de 90. Segundo Psomas et al. (2020), desde o início dos anos 1990, a abordagem da nova administração pública tem sido adotada por entidades públicas na maioria dos países desenvolvidos e tem por objetivo melhorar a qualidade do atendimento aos cidadãos através de uma abordagem orientada para o cliente.

O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) realizou constantes reuniões para debater assuntos relacionados à reforma do Estado. Durante essas reuniões, foram elaboradas recomendações tendo em vista o processo de formulação de políticas públicas governamentais (Brasil, 1997). As reformas promovidas pelo MARE, como aponta Brasil (1997), trouxeram à tona a necessidade de alinhar a administração pública às novas demandas sociais, que pediam por mais transparência, agilidade e um foco claro no atendimento ao cidadão. Neste sentido, nas palavras de Brewer (2007), tanto o desenvolvimento de políticas públicas quanto a prestação de serviços públicos foram afetados pelas novas ideias de gestão pública e, com isso, a reforma administrativa resultou em uma mudança do modelo tradicional de serviços públicos baseado na cidadania para um modelo consumista baseado em orientação de mercado.

Oliveira (2009) expõe que surgiu um novo tipo de cidadão, que é mais exigente e participativo, consciente dos seus direitos e disposto a participar das decisões governamentais. Complementa, ainda, que as reformas na administração pública, com a introdução da eficiência entre os princípios administrativos pela Emenda Constitucional (EC) 19/1998, impulsionaram a cultura da reclamação e consolidaram uma nova postura cidadão, tornando a administração pública mais dinâmica e voltada ao interesse social.

A reforma administrativa observou que as novas tecnologias da informática produziram profundos impactos nas organizações em geral e que a Administração Pública também estava passando por uma transformação digital (Brasil, 1997) e, então, começam a descrever os cidadãos não como meros clientes, mas como consumidores de serviços públicos (Gutiérrez Rodríguez et al., 2009; Reddick et al., 2022).

O avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), como destacado por Gutiérrez Rodríguez et al. (2009) e Reddick et al. (2022), desempenhou

um papel central na transformação digital da administração pública. As TICs foram fundamentais para criar formas de interação entre o governo e os cidadãos, facilitando o acesso a serviços por meio do governo eletrônico (eGov). Nesse sentido, o governo eletrônico passou a ser visto como uma ferramenta essencial para melhorar não só a qualidade dos serviços públicos, mas também para aumentar a transparência e a confiança dos cidadãos no governo (Alsarraf et al., 2023).

Neste contexto, o estudo visa realizar uma análise e síntese de pesquisas relevantes que existem para encontrar teorias já estabelecidas e questões discutidas, relacionadas à qualidade do serviço público prestado ao cidadão. Com base nisso, foi sugerida como proposta de pesquisa a análise de reclamações da ouvidoria de um órgão governamental estadual, para verificar as impressões e analisar a qualidade dos serviços prestados pelo órgão fazendário estadual.

Para avaliar a qualidade dos serviços prestados foi realizada uma análise abrangente dos termos extraídos das reclamações registradas na ouvidoria do órgão público, com o objetivo de identificar e classificar as palavras mais recorrentes. O uso do *software* IRaMuTeQ na análise textual foi essencial, haja vista que facilitou a obtenção de representações gráficas estatísticas que proporcionaram *insights* sobre a perspectiva dos cidadãos. Isso ofereceu uma visão abrangente, permitindo a compreensão e interpretação dos dados coletados na pesquisa.

Com o objetivo de orientar a pesquisa, a questão central desta análise consiste em avaliar a qualidade dos serviços oferecidos pelo órgão governamental estadual. Para isso, verificou-se que as reclamações estavam relacionadas a diversos aspectos, como os sistemas institucionais, os atendimentos, tanto presencial quanto virtual, a transparência das informações, a agilidade no processo, entre outros fatores.

A análise do contexto das reclamações dos usuários dos serviços públicos, associada à legislação estadual e à norma interna do órgão estadual, possibilitou a construção de um cenário, permitindo a identificação de lacunas e a proposição de melhorias na qualidade do atendimento da instituição. Esse processo pode resultar em uma ferramenta valiosa para os gestores, que, com base em dados objetivos, poderão direcionar recursos e esforços em benefício do melhor interesse da sociedade.

Isto posto, este estudo contribui não apenas para o aprofundamento do conhecimento sobre as manifestações na ouvidoria institucional, mas também pode ter implicações práticas na tomada de decisões, oferecendo informações essenciais

para orientar futuras iniciativas e políticas de desenvolvimento institucional, com foco na gestão da qualidade do atendimento.

## **1.1 OBJETIVOS**

A seguir são apresentados os objetivos norteadores da pesquisa.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral é analisar a qualidade do atendimento ao cidadão em um órgão fazendário da administração pública estadual, considerando que a prestação de serviços públicos pode ser aprimorada para aumentar a satisfação do usuário.

### **1.1.2 Objetivo Específico**

a) Realizar a revisão de literatura e normativo/regulamentar sobre qualidade do atendimento no governo eletrônico.

b) Realizar a análise de conteúdo do banco de dados extraído das reclamações da ouvidoria do órgão estadual referente aos anos de janeiro/2018 a julho/2023.

c) Examinar a presença de lacunas e discutir as principais variáveis a serem consideradas na formulação de uma proposta de aprimoramento da gestão da qualidade do atendimento institucional, com a apresentação de um produto técnico-tecnológico (PTT).

Os objetivos apresentados guiarão a pesquisa para obter uma compreensão da relação entre qualidade do atendimento e satisfação do cidadão no contexto de um órgão fazendário estadual.

## **1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA**

A qualidade do atendimento ao cidadão na administração pública tem sido tema de discussões nos processos de modernização do Estado e de eficiência na prestação dos serviços públicos. A partir das reformas administrativas iniciadas na década de 1990, houve uma transição do modelo tradicional de gestão pública para um modelo baseado na orientação ao mercado, onde os cidadãos passaram ser vistos como consumidores de serviços públicos. Neste ambiente, as ouvidorias se consolidaram como canais essenciais de comunicação entre o governo e a sociedade, possibilitando

a participação mais ativa dos cidadãos e, assim, contribuindo para a melhoria da gestão pública.

A dissertação se justifica pela necessidade de avaliar a qualidade do atendimento ao cidadão com base nas reclamações registradas na ouvidoria fazendária, haja vista que a satisfação do usuário está diretamente relacionada à qualidade do serviço prestado, e compreender aspectos que geram insatisfação pode subsidiar políticas públicas e estratégias de aprimoramento de gestão. Ademais, o avanço das TICs tem desempenhado um importante papel na transformação digital dos serviços públicos, tornando ainda mais necessária uma avaliação sistemática da efetividade dos canais de atendimento.

Deste modo, a pesquisa tem a possibilidade de oferecer uma contribuição prática para a gestão pública, fornecendo subsídios para o aprimoramento do atendimento ao cidadão na esfera fazendária estadual. Por meio da análise dos dados coletados na ouvidoria, foi possível identificar padrões, classificar as principais reclamações e compreender a percepção dos usuários sobre o serviço público. Esse levantamento permite aos gestores tomarem decisões com base em evidências, promovendo a melhoria contínua e a otimização dos serviços oferecidos.

Isto posto, o estudo reforça a importância do controle social e da transparência da administração pública, destacando a ouvidoria como um instrumento essencial para a promoção da cidadania e do aprimoramento institucional. Dessa forma, a pesquisa não apenas contribuirá para a compreensão da qualidade do atendimento ao cidadão, mas também poderá influenciar a formulação de políticas públicas mais eficazes, alinhadas às expectativas da população.

### **1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este projeto está organizado em quatro seções, sendo a primeira seção a introdução, trazendo a delimitação do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa, com a apresentação e contextualização do tema abordado.

A segunda seção apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa. A primeira parte discorre sobre o atendimento ao cidadão na administração pública. Em seguida, apresenta a necessidade de avaliar a qualidade dos serviços prestados, tendo em vista melhorar a eficiência e transparência. De forma breve, apresenta alguns indicadores de nível de satisfação elencados na revisão de literatura. Além disso, destaca que a comunicação eficaz e a ouvidoria são essenciais para identificar

falhas nos serviços públicos. Na sequência, expõe as legislações e normativos referentes à defesa do usuário do serviço público e à política de atendimento ao contribuinte. Por fim, traz breves comentários sobre o programa de apoio à gestão dos fiscos do Brasil.

A terceira seção é composta pelos procedimentos metodológicos. Nesta seção, tem-se a caracterização da pesquisa e a apresentação dos dados, incluindo a forma de coleta e os procedimentos de tratamento e análise de dados.

A quarta seção apresenta os resultados obtidos da análise das reclamações registradas. Utilizou-se a análise de estatísticas textuais e a classificação hierárquica descendente para identificar padrões nas palavras mais frequentes, bem como a discussão sobre o que foi levantado.

Na quinta seção, é apresentado como plano do trabalho um produto técnico tecnológico, considerando a formulação de uma proposta de aprimoramento da gestão da qualidade do atendimento institucional.

Por fim, seguido das considerações finais e referências bibliográficas utilizadas para sustentar os argumentos que embasam a pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica foi desenvolvida com a realização da revisão sistemática da literatura e apresentação da legislação e normativo vigente na instituição. O protocolo de pesquisa e os passos para a realização da revisão sistemática estão descritos na seção 3 que trata dos procedimentos metodológicos.

A Tabela 1 indica uma amostra de quais foram os artigos que foram selecionados na revisão sistemática, com informações sobre o ano de publicação, número de citações, nota de corte, objetivo e principais conclusões.

Tabela 1 - Resultado da qualificação dos artigos

| Artigo                              | Ano  | Citações | Nota de Corte | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|------|----------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Brewer                              | 2007 | 210      | 3             | Revisão da literatura acadêmica e de vários relatórios importantes do governo revela quais sistemas de reclamação e reparação de cidadãos existem atualmente, como eles podem ser projetados e ativados para operar com maior impacto positivo e por que são importantes para responsabilizar os funcionários públicos pelo uso de poder de decisão discricionário. |
| Gutiérrez Rodríguez et al.          | 2009 | 121      | 4             | Análise da relação entre as dimensões de qualidade e satisfação no que diz respeito à melhoria do relacionamento entre as pequenas administrações públicas locais e os cidadãos.                                                                                                                                                                                    |
| Norris; Reddick                     | 2013 | 744      | 4             | Abordam a trajetória recente do governo eletrônico local nos Estados Unidos e compará-lo com as previsões dos primeiros escritos de governo eletrônico, usando dados empíricos de duas pesquisas nacionais de governo eletrônico entre os governos locais americanos.                                                                                               |
| Coli; Rissotto                      | 2015 | 6        | 3             | investigar o bem-estar organizacional em uma Agência Pública de Pesquisa, explorando o ponto de vista de dois diferentes categorias de trabalhadores, funcionários administrativos e pesquisadores, empregados na mesma organização.                                                                                                                                |
| Vigoda-Gadot; Cohen                 | 2015 | 14       | 3.5           | Examinar a relação entre imagem, satisfação com o serviço e opinião pública com relação a reformas em organizações públicas                                                                                                                                                                                                                                         |
| Alzahrani; Al-Karaghoul; Weerakkody | 2017 | 600      | 4             | fornece uma revisão crítica e sistemática da literatura atual sobre a confiança dos cidadãos no governo eletrônico, com foco particular nos fatores mais críticos que influenciam a confiança dos cidadãos em                                                                                                                                                       |



| Artigo                                      | Ano  | Citações | Nota de Corte | Objetivo                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------|------|----------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |      |          |               | relação à adoção do governo eletrônico.                                                                                                                                                                     |
| Skordoulis;<br>Alasonas; Pekka-<br>Economou | 2017 | 66       | 3             | Medir e analisar a satisfação dos cidadãos com o sistema de informação TAXISnet, um serviço de governo eletrônico amplamente utilizado na Grécia.                                                           |
| Van de Walle                                | 2017 | 141      | 4             | Revisa os estudos atuais sobre a satisfação com os serviços públicos e, em particular, os mecanismos e teorias para explicar essa satisfação.                                                               |
| Alemán et. al.                              | 2018 | 31       | 4             | Analisar os principais drivers de qualidade que influenciam a satisfação dos clientes com serviços públicos.                                                                                                |
| Sharma;<br>Morgeson; Mithas;<br>Aljazzaf    | 2018 | 69       | 3.5           | Testaram dois paradigmas de modelagem proeminentes da relação satisfação-confiança do governo eletrônico: o modelo de “qualidade de serviço” e o modelo de “expectativa-desconfirmação”.                    |
| Alruwaie; El-<br>Haddadeh;<br>Weerakkod     | 2020 | 127      | 3             | Investigar os principais fatores que influenciam as intenções de permanência dos cidadãos em relação ao uso contínuo de sistemas de governo eletrônico.                                                     |
| Iskandarli                                  | 2020 | 2        | 4             | Proporam um método para determinar os serviços hotspot e a satisfação do cidadão com esses serviços dentro do governo eletrônico.                                                                           |
| Perlman; Reddick;<br>Zheng                  | 2020 | 4        | 4             | Examinar as influências na satisfação do cidadão com aplicativos móveis contratados para uso pelo governo para interações com os cidadãos.                                                                  |
| Psomas                                      | 2020 | 20       | 4             | Estudo que incide sobre os serviços prestados fisicamente pelos CSC que são visitados presencialmente pelos cidadãos que não utilizam a plataforma digital e constituem a maioria dos utilizadores dos CSC. |
| Hariguna;<br>Ruangkanjanases;<br>Sarmini    | 2021 | 26       | 3.5           | Estudo explora o efeito da qualidade do governo eletrônico no engajamento cidadão/cidadão representado por duas qualidades de conexão de construção.                                                        |
| Van Den Bekerom<br>et al.                   | 2021 | 33       | 3.5           | Examinar a interação entre o viés politicamente motivado e o viés cognitivo nas avaliações de desempenho dos cidadãos.                                                                                      |
| Albuainain                                  | 2022 | 1        | 3             | Avaliar o impacto da comunicação na melhoria da qualidade dos serviços públicos através do Sistema Nacional de Sugestões e Reclamações.                                                                     |
| Aljukhadar et al.                           | 2022 | 7        | 3.5           | Analisar a qualidade dos sites e serviços eletrônicos do governo através de uso efetivo pelos cidadãos.                                                                                                     |
| MacLean; Titah                              | 2022 | 67       | 4.5           | Examinar com mais detalhes como a experiência de clientes e contribuintes gera mudanças nas atitudes do cidadão;                                                                                            |
| Noor                                        | 2022 | 7        | 4             | Análise das percepções dos usuários sobre a qualidade dos serviços                                                                                                                                          |

| Artigo                     | Ano  | Citações | Nota de Corte | Objetivo                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|------|----------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |      |          |               | eletrônicos em sites de serviços públicos.                                                                                                                                                                                            |
| Pribadi; Kim               | 2022 | 5        | 3.5           | Explorar se a cultura local tem impactos positivos nas formas como os serviços públicos são avaliados e recebidos pelos cidadãos ou não.                                                                                              |
| Reddick et al.             | 2022 | 1        | 4             | Examinou a satisfação do cidadão com o serviço público entrega. A maior parte desta pesquisa analisa a satisfação do cidadão através da lente teórica de teoria da expectativa/desconfirmação.                                        |
| Sheoran; Vij               | 2022 | 0        | 3             | Revisar a literatura de governo eletrônico com referência à prontidão eletrônica, adoção, envolvimento do cidadão e avaliação de desempenho e qualidade.                                                                              |
| Tavares et al.             | 2022 | 2        | 4             | Ampliar o conhecimento sobre o papel das Ouvidorias e análise dados sobre todos as reclamações cidadãos apresentadas ao Provedor de Justiça Nacional de Portugal entre 2012 e 2015 apresentadas contra o governo municipal.           |
| Vicente et al.             | 2022 | 0        | 4             | Informatização dos registros de nascimento, divórcio e óbitos.                                                                                                                                                                        |
| Wang; Ma                   | 2022 | 0        | 4             | Avaliação dos principais canais de atendimento: site, aplicativos, serviços offline, código QR e SMS.                                                                                                                                 |
| Alsarraf; et. al.          | 2023 | 0        | 3.5           | Examina a relação entre qualidade do serviço de governo eletrônico, satisfação, esforço percebido e confiança no governo.                                                                                                             |
| Coman et. al.              | 2023 | 0        | 5.5           | Identificar os fatores que influenciam a percepção dos cidadãos sobre os serviços públicos comunitários, a fim de melhorá-los e torná-los mais eficientes.                                                                            |
| De Matteis; Striani; Greco | 2023 | 0        | 3             | Analisar a relevância das dimensões da comunicação para o bem-estar dos funcionários públicos e, por outro lado, verificar se as dimensões da comunicação afetam o nível de satisfação dos cidadãos e, portanto, performance pública. |
| Hopland; Kvamsdal          | 2023 | 0        | 4             | Estudar como as condições dos edifícios públicos locais afetam a satisfação do cidadão nos governos locais noruegueses.                                                                                                               |
| Keco; Tomorri; Tomorri     | 2023 | 0        | 3             | Analisar a importância dos serviços eletrônicos fornecidos pela plataforma e-Albania, bem como avaliar a qualidade dos serviços eletrônicos na percepção dos cidadãos.                                                                |

Fonte: Autor, 2025

Sob a ótica da administração pública, destaca-se a reforma administrativa iniciada a partir de 1990 com o objetivo de melhorar a prestação de serviços do setor

público (Keco et al., 2023). Para Vicente et al. (2022), a digitalização ajudou a reduzir barreiras burocráticas e melhorou o atendimento ao cidadão, ao mesmo tempo em que exigiu novas capacidades organizacionais dos governos. A implementação de sistemas de eGov e a crescente utilização de tecnologias baseadas na internet alteraram significativamente as relações entre o governo e seus cidadãos, proporcionando maior conveniência e eficiência nos processos de prestação de serviços públicos (MacLean; Titah, 2022; Keco et al., 2023). Esses avanços tecnológicos transformaram a maneira como os cidadãos interagem com o governo, permitindo um maior acesso à informação e ao monitoramento dos serviços prestados.

Diante deste feito foram realizados investimentos de recursos financeiros e humanos para desenvolver sistemas de informações que disponibilizam dados e serviços governamentais para os usuários da internet (MacLean; Titah, 2022) e os serviços digitais disponibilizados, também conhecido como governo eletrônico, têm sido vistos como uma forma de aumentar a eficácia e eficiência das políticas públicas.

Para Alsarraf et al. (2023) o governo eletrônico tem sido uma ferramenta para melhorar a qualidade dos serviços públicos e aumentar a confiança dos cidadãos no governo, bem como aumentar a eficácia das políticas públicas e dos serviços governamentais.

As tecnologias baseadas na Internet não apenas modificam as funções usuais dos órgãos públicos, mas também introduzem mudanças nas relações entre os órgãos governamentais e os cidadãos (Keco et al., 2023). Ao medir a satisfação dos cidadãos, um governo pode melhorar seus serviços, e isso levará a múltiplos efeitos positivos em termos de governança (Skordoulis et al., 2017).

Estudos existentes examinam a influência do governo eletrônico na relação direta entre satisfação e confiança (Sharma et al., 2018). O crescente interesse na qualidade dos serviços de governo eletrônico levanta muitas questões sobre como isso pode influenciar as atitudes dos cidadãos em relação aos seus governos, especificamente a confiança geral dos cidadãos no governo. Sendo assim, a implementação de mecanismos formais para relatar e denunciar situações é uma tendência que busca melhorar a prestação dos serviços públicos (Tavares et al., 2022).

Nesse cenário, a comunicação entre os órgãos governamentais e a população assume uma importância vital. Como afirmam Coli e Rissotto (2015), a comunicação

eficaz não apenas promove o bem-estar entre os cidadãos, mas também melhora o clima organizacional entre os funcionários públicos, facilitando a implementação de políticas públicas e o atendimento de qualidade. Assim, para além dos avanços tecnológicos, o foco na comunicação e no tratamento adequado de queixas é fundamental para aprimorar a prestação de serviços públicos e assegurar que os cidadãos tenham suas expectativas atendidas (De Matteus et al., 2023).

Conforme Tavares et al. (2022), existem diferentes formas de manifestação da insatisfação com os serviços públicos: reclamar diretamente com o prestador de serviço no momento em que solicita o serviço ou após, reclamando através dos meios de comunicações disponíveis. Ademais, as reclamações são o resultado das experiências dos cidadãos com “situações inadequadas ou descorteses, omissões, erros, falhas, inconsistências, orientações enganosas, procedimentos pouco claros ou parcialidade ou injustiças” nos serviços públicos (Reddick et al., 2022).

Dessa forma, as reformas administrativas e o governo eletrônico são parte de uma evolução contínua que visa tornar os governos mais ágeis, transparentes e responsivos às demandas da sociedade, com o objetivo de melhorar a satisfação e confiança dos cidadãos.

Do ponto de vista operacional, a adoção da abordagem qualitativa permite direcionar as reclamações dos usuários para melhorias na qualidade do atendimento educacional, focando na celeridade das demandas, transparência das informações e eficiência no atendimento, especialmente no que se refere ao encaminhamento das solicitações.

Diante disso, os objetivos dos artigos do portfólio sugerem que os estudos se concentram na qualidade e satisfação dos usuários dos serviços prestados pela administração pública, tendo em vista que a comunicação e os *feedback* dos cidadãos, através de sistemas de sugestões e reclamações, impacta nos desempenhos das atividades realizadas pelos servidores públicos e na responsabilização dos funcionários.

## **2.1 O ATENDIMENTO AO CIDADÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Com o advento da Emenda Constitucional (EC) n. 18/1998, a União introduziu o princípio da eficiência na prestação dos serviços públicos ao artigo 37 da Constituição Federal (CF). Além disso, seu § 3º estabelece que a legislação deverá regulamentar os mecanismos de participação dos usuários na Administração Pública (FORTES,

2008). Segundo Silva (2010) e Fortes (2008), a EC, ainda, estabelece a manutenção de serviços de atendimento ao usuário, bem como a realização de avaliações periódicas, tanto internas quanto externas, sobre a qualidade dos serviços prestados. Além disso, assegura ao cidadão o direito de acesso a registros administrativos e informações sobre atos governamentais.

Psomas (2020) destaca que o atendimento ao cidadão tem se tornado uma prioridade estratégica à medida que se busca oferecer serviços mais eficientes, e a adoção da nova administração pública trouxe a valorização de práticas de atendimento ao cliente no setor privado, como celeridade e transparência.

Baseado na percepção dos cidadãos, os governos estão enfrentando pressão de várias partes para melhorar o atendimento e a qualidade dos serviços públicos, bem como aumentar a participação ativa no fornecimento de informações ao público (Noor, 2022), por esta razão os governos devem fazer muito mais para se aproximar dos cidadãos como clientes e se tornar mais responsivos às suas necessidades (Vigoda-Gadot; Cohen, 2015).

Assim, governos do mundo inteiro fazem investimentos significativos para desenvolver sistemas de informação que possam disponibilizar informações e serviços governamentais aos clientes pela internet (MacLean; Titah, 2022). Ademais, segundo Sheoran e Vij (2022), o desempenho de um país em termos de governo eletrônico pode ser realizado em diferentes níveis e perspectivas e o seu desempenho depende da eficiência com que os serviços geram os resultados esperado.

Diante disso, as peculiaridades do mundo contemporâneo, impulsionadas pela globalização, geraram transformações sociais significativas, dando origem a um novo mundo caracterizado pelo avanço tecnológico (OLIVEIRA, 2009). Albuainain (2022) afirma que, nos últimos anos, os desenvolvimentos da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) permitiram aos governos melhorar seu desempenho e aprimorar a entrega das informações e serviços a seus usuários. O uso da TIC é um grande desafio para qualquer governo, exigindo novas formas de organização a prestação dos serviços públicos ao cidadão (Keco et al., 2023).

Para Vicente et al. (2022), a digitalização é uma realidade para todos, inclusive para o governo, e, ainda, ajudou a diminuir as barreiras burocráticas para o cidadão. Segundo Wang e Ma (2022), o desenvolvimento das tecnologias digitais e as suas aplicações na prestação de serviços públicos ajudaram a melhorar as avaliações dos cidadãos sobre a qualidade dos atendimentos.

Neste sentido, Alsarraf et al. (2023) complementam que o governo eletrônico tem sido uma importante ferramenta para melhorar os serviços públicos e aumentar a confiança do cidadão, isto é, os governos devem ter como objetivo aumentar a satisfação dos usuários. E os governos reconhecem a importância das TIC e fazem muito para que os cidadãos se beneficiem desses serviços (Iskandarli, 2020).

## **2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIGITAL E QUALIDADE DOS SERVIÇOS**

Com a reforma administrativa promovida pela EC n.º 19/1998, o artigo 37 da CF foi ampliado, estabelecendo a necessidade de regulamentação legal para disciplinar a participação do usuário na administração pública. Nascimento (2009) expõe que essa previsão abrange, em especial, o tratamento de reclamações sobre a prestação dos serviços públicos, garantindo a manutenção de canais de atendimento ao cidadão e a realização de avaliações periódicas da qualidade dos serviços prestados.

O governo eletrônico envolve o uso da tecnologia da informação e comunicação para fornecer serviços de qualidade aos cidadãos (Keco et al., 2023), tal como a melhoria da eficiência dos serviços governamentais (Norris; Reddick, 2013). A qualidade dos serviços influencia a satisfação do cliente e as decisões individuais (Alruwaie et al., 2020) e tem sido amplamente considerada no meio acadêmico (Psomas et al., 2020).

Observa-se, portanto, nas palavras de Nascimento (2009), a consolidação da chamada “administração pública digital” impulsionada por investimentos em tecnologias avançadas em prol da eficiência, transparência, participação social, controle, simplificação da burocracia, agilidade e qualidade na prestação dos serviços públicos.

A qualidade do serviço foi originalmente desenvolvida em contextos de gerenciamento de operações como uma ferramenta para medir e melhorar o desempenho das operações de serviço. Segundo Aljukhadar et al. (2022), a qualidade do serviço público é definida por muitas perspectivas, principalmente para refletir as diferenças entre o serviço percebido e as expectativas dos clientes. Neste sentido, os resultados confirmam que a qualidade do serviço está positivamente associada à satisfação (Alsarraf et al., 2023).

Conforme Oliver (1980), a satisfação ou insatisfação do cliente resulta da experiência de um encontro de qualidade de serviço e da comparação desse encontro com o que era esperado. A qualidade percebida do serviço pode ser definida como o

julgamento do cliente sobre a superioridade ou excelência de um produto, enquanto o valor percebido é a avaliação geral do cliente sobre a utilidade de um produto com base nas percepções do que é recebido e do que é dado (Reddick et al., 2022).

Nas palavras de Iskandarli (2020) a satisfação do cidadão é um conjunto de sentimentos e atitudes em relação a uma série de fatores que afetam a situação e uma avaliação da satisfação do cidadão permite estimar os pontos fracos e fortes do sistema do ponto de vista dos usuários. A entrega de serviços públicos ao cidadão é um processo contínuo que requer técnicas de medição para avaliar o desempenho do governo (Keco et al., 2023) e, a abordagem focado no usuário para avaliação da qualidade, os usuários consideram os fatores, como confiabilidade, desenvoltura e utilidade dos serviços do governo como fatores que influenciam na qualidade (Sheoran; Vij, 2022).

Nota-se, portanto, que a qualidade dos serviços públicos tem seu desempenho medido através de indicadores, que poderá orientar a formulação e qualificações das políticas públicas e modificar processos retroalimentando o sistema (Spinetti, 2007), isto é, os indicadores gerados não devem ser apenas armazenados, mas sim transformados em relatórios gerenciais que auxiliem os gestores na tomada de decisão.

### **2.3 INDICADORES DE NÍVEL DE SATISFAÇÃO**

Na revisão de literatura foram encontrados diversos indicadores para medir o nível de satisfação do usuário, entre eles: qualidade do serviço, satisfação, confiança no governo, experiência do usuário, custo-benefício, qualidade e experiência geral de todas as partes interessadas (Alsarraf et al., 2023; Sheoran; Vij, 2022)

Alzahrani, Al-Karaghoul e Weerakkody (2017) distinguiram quatro aspectos da confiança pública no governo eletrônico: fatores técnicos (sistemas, serviços, qualidade da informação), fatores institucionais (reputação da agência e experiência passada), fatores de risco (riscos de desempenho, segurança, privacidade), fatores pessoais (confiança, experiência na internet, educação). Esses fatores influenciam os cidadãos a acreditarem no governo eletrônico.

Já Alruwaie, El-Haddadeh, e Weerakkody (2020) integrou a Teoria Social Cognitiva, Teoria da Expectativa de Confirmação, modelo IS de Delone e McLean e ES-QUAL. Nesta oportunidade foram mensurados oito itens: Experiência Prévia (EF); Influência Social (IS); Autoeficácia (SE); Expectativa de Resultado Pessoal (POE);

Satisfação (SAT); Qualidade da Informação (QI); Qualidade do Serviço (QS); e Intenção de Continuação (IC).

A Teoria da Expectativa/Desconfirmação concentra na relação das expectativas dos cidadãos pela qualidade do serviço para sua satisfação com a prestação do serviço, independente do resultado. Reddick et al. (2022) e Van de Walle (2017) argumentam que o conhecimento das expectativas deve ser usado para interpretar a satisfação.

O modelo Servqual utilizado por Psomas (2020) e Pribadi e Kim (2022) avalia a qualidade do serviço comparando as percepções dos clientes quanto à qualidade do serviço recebidos com suas expectativas antes da entrega do serviço. Os pesquisadores De Matteis et al. (2023) usaram a análise de regressão de mínimos quadrados ordinários (OLS) para testar a relação entre as dimensões da comunicação e a satisfação dos cidadãos.

Entre os vários determinantes que foram propostos para explicar a satisfação dos cidadãos com os serviços públicos (Van Den Bekerom et al., 2021), o tipo de serviço e a qualidade do serviço são os mais influentes. Desta forma, a satisfação dos cidadãos com os serviços governamentais está relacionada com a percepção dos cidadãos sobre a conveniência destes serviços, a confiabilidade nas informações e a forma de comunicação (Keco et al., 2023).

Na visão de Braga (2023), a adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), fortalece a confiabilidade dos serviços prestados por uma instituição, promovendo a padronização dos processos organizacionais e esse aprimoramento contribui diretamente para a melhoria contínua e a excelência na prestação de serviços ao cidadão.

## **2.4 RECLAMAÇÕES DO CIDADÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O estudo de Alemán et al. (2018) revela que os principais fatores que determinaram a percepção dos cidadãos sobre a qualidade dos serviços públicos foram o profissionalismo dos funcionários, a forma como os funcionários os trataram, as informações fornecidas e a certeza de que seus pedidos seriam resolvidos corretamente. Assim, a forma como a administração pública é vista, a informação que existe sobre a prestação dos serviços públicos aos cidadãos e como funciona, pode influenciar o grau de contentamento e satisfação das pessoas com ela. Outro estudo, que incidiu sobre o impacto que a qualidade dos serviços públicos tem na satisfação



dos cidadãos, destaca que existe uma estreita ligação entre a qualidade dos serviços e o nível de satisfação das pessoas (Coman et al., 2023).

A qualidade do sistema, da informação e do serviço, bem como o uso, satisfação do usuário e impactos são utilizados para determinar o quanto a comunicação pelo sistema facilita e simplifica o envio de reclamações, dúvidas e sugestões (Albuainain et al., 2022). Ainda segundo Albuainain et al. (2022), a comunicação é um elemento fundamental que ajuda os governos a interagir com os cidadãos e residentes sobre questões, iniciativas, conquistas e planos adotados e implementados pelo governo. E, Tavares et al. (2022), complementam que a voz é o processo pelo qual os cidadãos (individualmente ou em conjunto) expressam sua insatisfação com os serviços públicos por meio de manifestações.

De Matteis et al. (2023) comentam que a comunicação interpessoal e a comunicação organizacional influenciam positivamente no nível de satisfação dos cidadãos. Brewer (2007) explica que as reclamações surgem porque os cidadãos sofrem tratamento inadequado ou descortês, omissões, erros, falhas, inconsistências, orientações enganosas, procedimentos pouco claros ou preconceitos ou injustiças exibidos em suas negociações com funcionários públicos.

De acordo com Van de Walle (2017) existem diferentes formas de fazê-la: reclamando diretamente ao prestador de serviços durante a interação ou posteriormente, reclamando através dos meios de comunicação e, hoje em dia, das redes sociais ou encaminhando reclamações para os que prestam os serviços, os que o dirigem, os responsáveis políticos ou autoridades superiores. Existem vários mecanismos para responder a queixas públicas e a capacidade de resposta é um critério fundamental de qualidade de serviços nos serviços públicos. Os departamentos do governo geralmente têm unidades ou indivíduos designados para lidar com reclamações junto com processos de apelação suplementares (Brewer, 2007).

Tavares et al. (2022) destacam que essa multiplicidade de argumentos e expectativas sobre a insatisfação e/ou satisfação dos usuários e a diversidade de explicações sobre como compreender as queixas, ainda representa um desafio aos pesquisadores. Provavelmente, a autoridade independente de tratamento de reclamações de cidadãos mais conhecida é a Ouvidoria, cujo escritório tem poderes para investigar queixas e muitas vezes pode iniciar investigações diretas sobre ações

administrativas, mesmo quando não há nenhuma reclamação específica (Brewer, 2007).

Fortes (2008) afirma que a criação de ouvidorias públicas foi um passo fundamental nesse sentido, funcionando como instrumentos de aproximação entre o cidadão e o poder público. Para Oliveira (2009), a ouvidoria desempenha um papel importante: o controle social. Isto significa que é uma forma do usuário do serviço público se envolver com o Governo na criação e na implementação de políticas públicas, tendo em vista a gestão pública, pois é com ela que se pode fazer o acompanhamento e fiscalização das ações do poder público, avaliando seus objetivos e resultados. Fortes (2008) complementa que a efetividade da ouvidoria ainda enfrenta desafios como limitações estruturais, falta de independência administrativa e baixa divulgação de suas funções.

Segundo Spinetti (2007) e Fortes (2008), o fortalecimento das ouvidorias como canais fundamentais de participação social torna-se imperativo estabelecer mecanismos contínuos de *feedback*, sejam eles de caráter positivo ou negativo. Além disso, faz-se essencial a promoção de iniciativas que visem à disseminação de informações acerca dos direitos e deveres dos cidadãos, garantindo o aprimoramento das relações entre o poder público e a sociedade.

Importante destacar que numa análise inicial das publicações sobre a temática existem diversas razões empíricas e teóricas para examinar a qualidade do atendimento ao cidadão sobre os efeitos do governo eletrônico. Os sistemas de informações continuam evoluindo e melhorando com o decorrer dos anos. Com os recentes trabalhos desenvolvidos no campo da tecnologia da informação, os serviços prestados ao cidadão e a qualidade destes atendimentos devem ser medidos para uma avaliação da satisfação ou insatisfação do cidadão perante as respostas dadas pela administração pública.

Os trabalhos demonstrados anteriores destacaram que a entidade pública irá conhecer melhor os usuários dos serviços e poderá estabelecer estratégias e implementar mudanças organizacionais para medir o nível de satisfação e percepções dos cidadãos para fixar padrões de qualidade de atendimento com base nas expectativas dos usuários, e compará-los com a eficiência e eficácia dos serviços prestados.

## **2.5 CÓDIGO DE DEFESA DO USUÁRIO DO SERVIÇO PÚBLICO E POLÍTICA DE ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE**

A Lei nº 13.460, de 2017, conhecida como Código de Defesa do Usuário de Serviços Públicos (CDUSP), traz o conceito de serviço público e estabelece princípios que devem orientar o atendimento ao usuário e a prestação de serviços públicos (Brasil, 2017).

Segundo esta Lei, serviço público é conceituado como “atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública” (Brasil, 2017). É importante compreender claramente o conceito adotado, pois ele reflete a jurisdição básica das ouvidorias como instrumento de proteção de usuários de serviços públicos. Ou seja, ele delimita a esfera básica de competência das ouvidorias, sem prejuízo, é claro, de outras competências que lhes sejam atribuídas por outras leis ou normativos (Brasil, 2017).

O Estado de Mato Grosso do Sul, através da Lei n. 2.211, de 8 de janeiro de 2001, instituiu o Código de Defesa do Contribuinte, com o intuito de estabelecer um conjunto de princípio, direitos e garantias aos contribuintes que pratiquem ações que se enquadram como fato gerador de tributos de competência do Estado (MATO GROSSO DO SUL, 2001).

O objetivo desse Código é promover o bom relacionamento entre os órgãos da fiscalização e o contribuinte, bem como assegurar a adequada e eficaz prestação de serviços gratuitos de orientação ao contribuinte (MATO GROSSO DO SUL, 2001).

O Código Defesa do Contribuinte estabelece uma ampla gama de direitos para os contribuintes, incluindo a igualdade de tratamento, com respeito e urbanidade, em qualquer repartição administrativa ou fazendária do Estado de Mato Grosso do Sul, a adequada e eficaz prestação de serviços públicos em geral e, em especial, daqueles prestados pelos órgãos e unidade afetos à Secretaria de Estado de Fazenda, e a efetiva educação tributária e a orientação sobre os procedimentos administrativos (MATO GROSSO DO SUL, 2001).

Neste sentido, o órgão estadual editou a Resolução n. 2.519, de 12 de dezembro de 2013, que instituiu a Política de Atendimento ao Contribuinte, visando melhorar a relação entre a Secretaria e os cidadãos. Seus objetivos incluem aumentar a arrecadação espontânea, reduzir conflitos tributários e modernizar o atendimento com o uso de tecnologia (SEFAZ, 2013). Entre as principais diretrizes, destacam-se: atendimento eficiente, ágil e transparente, com foco na satisfação do contribuinte;

digitalização de processos e redução da burocracia; disponibilização de informações claras e acessíveis; atendimento presencial garantido quando necessário; uso de protocolos eletrônicos para rastrear demandas; e capacitação contínua dos servidores para um atendimento qualificado (SEFAZ, 2013).

A “virtualização” do atendimento ao contribuinte, conforme previsto desde 2013 nos artigos 3º e 4º da Resolução/SEFAZ 2.519/2013, é a diretriz orientadora na implementação e disponibilização de serviços ao contribuinte, tendo como finalidade a eliminação completa do processo em papel e a redução sistemática do prazo para resolução de diligências, verificações e pareceres técnicos.

Neste sentido, a instituição do “Catálogo de Serviços” disponibilizado no website <http://www.catalogo.sefaz.ms.gov.br>, em 22 de novembro de 2016, foi um avanço na direção da virtualização de serviços pela Sefaz/MS (Resolução/SEFAZ Nº 2.778, de 22/11/2016). No entanto, os mais de 260 serviços listados no catálogo são incluídos e atualizados manualmente. Além disso, nenhum mecanismo de interlocução com o usuário/contribuinte foi implementado, impossibilitando o retorno avaliativo a respeito das informações/serviços disponibilizados. Ademais, tais iniciativas tampouco foram divulgadas em campanhas publicitárias com vistas a engajar o contribuinte/usuário na apropriação destas novas ferramentas

A entrada em produção, em 2018, do sistema de “Solicitação de Abertura de Protocolo (SAP)” seguiu na mesma esteira do “Catálogo de Serviços”, disponibilizando uma lista de 89 serviços para solicitação via web, porém, dos 89 serviços, 73 ainda demandavam a formalização de processos físicos e encaminhamentos às unidades responsáveis pela Agência Fazendária Virtual.

No contexto da implantação da Nota Fiscal Eletrônica no Estado do MS, em face da necessidade de oferecer um canal de comunicação mais ágil e eficiente com o contribuinte, o “Plantão Fiscal” (telefônico) foi substituído pelo sistema “Fale Conosco” para o atendimento das dúvidas e questionamentos referentes à nova realidade de emissão de notas fiscais. Posteriormente, com a criação dos novos documentos fiscais, esses assuntos foram sendo incorporados à ferramenta. Atualmente (2025), o Fale Conosco disponibiliza 278 assuntos (subdivididos em 373 detalhamentos de assunto) e uma biblioteca de “Perguntas Frequentes” onde o contribuinte pode tirar sua dúvida previamente.

Neste sentido, o Estado de Mato Grosso do Sul tem avançado na modernização do atendimento ao contribuinte, especialmente por meio da digitalização dos serviços

prestados e da implementação de ferramentas como o Catálogo de Serviços e o sistema de Solicitação de Abertura de Protocolo. Esses avanços refletem um esforço para tornar os processos mais ágeis, transparentes e acessíveis. No entanto, ainda há desafios importantes para serem superados, como a necessidade de automatizar a atualização desses serviços, fortalecer o diálogo com os usuários e adotar estratégias mais eficazes de divulgação para ampliar o engajamento dos contribuintes. Assim, para que a Política de Atendimento ao Contribuinte alcance seus objetivos, é essencial um processo contínuo de aprimoramento, garantindo um serviço público cada vez mais acessível, transparente e eficiente.

## **2.6 PROGRAMA DE APOIO À GESTÃO DOS FISCOS DO BRASIL**

O Programa de Apoio à Gestão dos Fiscos do Brasil (Profisco), atualmente na sua segunda fase, é um programa que visa aprimorar a administração das receitas e da gestão fiscal, financeira e patrimonial dos Estados, por intermédio de empréstimos do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID. Tem como objetivo contribuir para a sustentabilidade fiscal e a integração dos fiscos, por meio do aprimoramento da gestão fiscal, da transparência das finanças públicas, da administração tributária e do contencioso fiscal.

O Estado de Mato Grosso do Sul busca trabalhar transversalmente com o modelo de governança, com objetivo de transformar a gestão, tornando-se mais eficiente e moderna, com automação contínua de tarefas e a integração de dados para melhorar a performance e resultados. O modelo conceitual do programa apresenta três componentes: Gestão Fazendária e Transparência Fiscal, Administração Tributária e Contencioso Fiscal e Administração Financeira e Gasto Público.

A administração tributária e contencioso fiscal, objeto de estudo neste trabalho, tem por objetivo aprimorar o desempenho da administração tributária e do contencioso fiscal, contribuindo para a redução de tempos para cumprimento das obrigações tributárias e celeridade na tramitação do processo administrativo fiscal. Neste componente está em andamento o produto denominado “Modelo de Atendimento Integral ao Contribuinte Implantado”, denominado MAIC.

Especificamente, o projeto MAIC traz a implantação de um sistema de atendimento *omnichannel*, o qual visa integrar, de forma simultânea e coordenada, múltiplos canais de comunicação com o contribuinte — como atendimento presencial, telefone, *chat online*, e-mail, aplicativo móvel e autoatendimento via portal. O objetivo

do modelo é proporcionar uma experiência fluida e contínua, em que as interações iniciadas em um canal possam ser continuadas em outro, sem perda de informações e com histórico integrado. Para tanto, o sistema exige integração entre diversas bases de dados da Secretaria, interoperabilidade com sistemas legados e implementação de tecnologias de gestão de relacionamento com o contribuinte (CzRM público), o que demanda um ambiente tecnológico robusto, além de reestruturação organizacional e capacitação intensiva das equipes envolvidas.

Entretanto, a proposta do projeto não pôde ser implementada em sua integralidade devido a limitações inerentes à estrutura da administração pública, como a rigidez dos processos burocráticos e os elevados custos operacionais associados à adoção de novas tecnologias e modelos de atendimento. Soma-se a isso o fato de que a equipe responsável pelos sistemas de atendimento apresenta um quadro funcional reduzido, o que compromete a capacidade de absorção e execução simultânea das demandas do novo modelo. Além disso, eventuais contratações externas exigem um tempo significativo de capacitação e adaptação, em virtude da complexidade técnica do projeto e da curva de aprendizado envolvida, o que impacta diretamente o ritmo de implementação das ações planejadas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa. Começando pela caracterização da pesquisa, seguida da apresentação dos dados, a forma de coleta, os procedimentos de tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com as orientações para a elaboração de projetos (De Jesus-Lopes; Maciel; Casagrande, 2022), o estudo foca nas Ciências Sociais Aplicadas e possui uma natureza interdisciplinar. Ele adota tanto uma abordagem qualitativa quanto quantitativa, sendo classificado como uma pesquisa aplicada, segundo o método indutivo proposto por Marconi e Lakatos (2017a, 2017b). Essa pesquisa revela características exploratórias e descritivas, utilizando dados secundários.

Para a fundamentação teórica, utilizou-se da pesquisa documental e bibliográfica, bem como uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo de compreender os desenvolvimentos atuais no campo da satisfação ou insatisfação da sociedade em relação aos serviços prestados pelo governo estadual.

Para a construção do referencial teórico e fundamentação legal da pesquisa, foram utilizados normativos gerais e legislações vigentes, nacional e estadual. Além disso, incluímos um tópico referente aos projetos em andamentos na Secretaria de Estado.

A revisão da literatura foi conduzida empregando a estrutura proposta no ambiente virtual *Parsif.al* (2021) que compreende as etapas para selecionar questões de pesquisa, bases de dados e fontes de artigos, bem como escolher termos de pesquisa, aplicar critérios práticos e metodológicos de triagem, fazer a revisão e sintetizar os resultados.

O método utilizado é o PICO (P: *population*; I: *intervention*; C: *comparisson/control*; O: *outcome*) e oportunamente foram utilizadas as palavras chaves: *citiz*, *ombudsman*, *public administration*, *quality*. A string de busca utilizada foi ("*users*" OR "*citiz\**" OR "*custom\**" OR "*population*") AND ("*ombudsman*" OR "*compliance*" OR "*contact*" OR "*helpline*" OR "*report*" OR "*service*") AND ("*public administration*" OR "*government*" OR "*public management*" OR "*public organization*") AND ("*\*satisfact\**" OR "*effectiveness*" OR "*efficiency*" OR "*quality*") e os termos da pesquisa foram aplicados aos resumos, palavras-chave e títulos, e apenas artigos de periódicos foram considerados.

Como critério de escolha das bases de dados registradas na plataforma *online* Periódicos Capes, foram definidas como fonte de consulta a *Scopus* e *Web of Science*. Para definição dos critérios de inclusão e exclusão de trabalhos, foram definidos critérios de elegibilidade e recortes de pesquisa. Primeiramente, aplicou-se a limitação de pesquisa para as áreas de conhecimento das ciências sociais, negócio, gestão e contabilidade, economia, econometria e finanças e multidisciplinar. O recorte temporal da pesquisa ficou estabelecido entre o período de janeiro/2019 a março/2023 e limitou-se a artigos científicos e revisões sistemáticas publicados na língua inglesa.

Dos 29.511 artigos selecionados, foram excluídos 22.501 por recorte temporal; 1.329 por tipo de trabalho; 3.163 pela área de conhecimento. Ademais, as referências nos artigos selecionados também foram revisadas manualmente para identificar outras publicações relevantes no processo conhecido como *snowball*. Após a aplicação dos critérios de elegibilidade e de qualidade foram reduzidos a 31 artigos, que passaram por análise e foram utilizados no referencial para sustentar a discussão.

A qualidade do conteúdo dos artigos foi mensurada observando as seguintes perguntas: O estudo especifica algum setor da administração pública?; O referencial teórico é qualificado?; As lacunas / oportunidades de pesquisa estão assinaladas?; Os autores revelam alguma limitação nos levantamentos de dados?; Os critérios de avaliação foram descritos?; Foi avaliado algum serviço específico?. Na avaliação de qualidade, considerando a presença ou ausência dos conceitos, orientações, aplicabilidade, métodos e referências, foi atribuída a nota 1,0 (um) para atendimento total do questionamento, 0,5 (meio) para atendimento parcial e 0 (zero) para não atendimento, sendo que a nota de corte considerada é igual ou superior a 3 (três). Os metadados foram coletados com base em diferentes critérios, incluindo ano de publicação, nome do período, palavras-chaves, resumo, metodologia, número de citações nas bases de dados. A leitura integral do material foi fundamental para concluir a análise do conteúdo.

O levantamento feito na base de dados *Scopus* e *Web of Science* com a utilização da plataforma virtual *Parsifal* (2021) para gerenciar as atividades de pesquisa e revisão foi considerado eficiente na criação de um portfólio bibliográfico. Esse portfólio tem como objetivo realizar um comparativo entre as publicações que tratam do tema proposto na pesquisa. Foram analisadas quarenta e uma publicações cujos títulos, resumos e conteúdos estavam alinhados ao foco do estudo. Para pesquisas futuras, no entanto, é recomendável buscar outras fontes de consulta, a fim



de obter informações adicionais que possam enriquecer os objetivos do trabalho, a metodologia utilizada e ampliar as possibilidades de investigação na área.

### **3.2 COLETA DE DADOS**

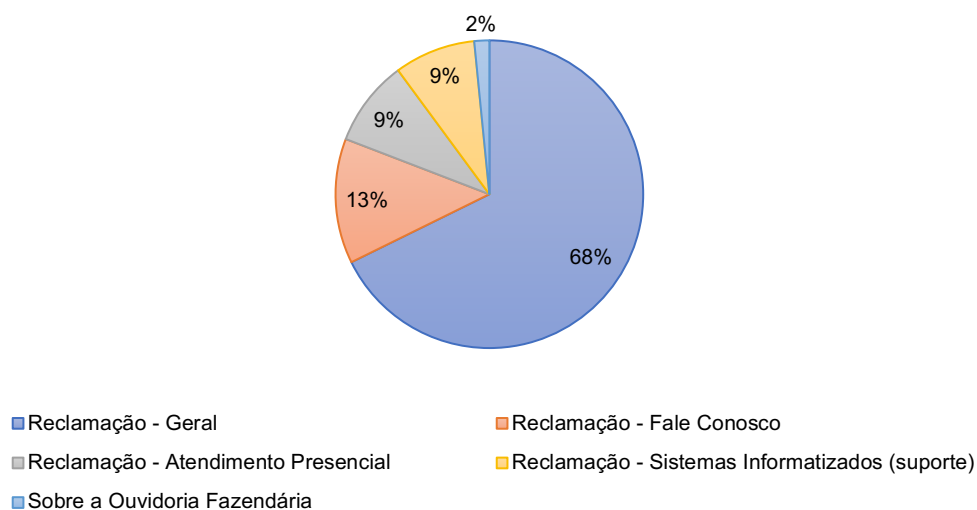
O autor tem acesso livre às manifestações dos cidadãos quanto aos serviços prestados pelo órgão governamental estadual, pois trabalha diretamente com elas. Atuando como chefe na unidade de gestão de sistemas de atendimento ao contribuinte do órgão governamental estadual, tem o dever de acompanhar as avaliações dos usuários por canal de atendimento, analisar os resultados, propor e coordenar a execução de ações relacionadas à qualidade no atendimento ao usuário, concebidas com base no desempenho apurado nestas avaliações.

Houve autorização expressa da chefia imediata para usar e analisar os dados, desde que atendesse aos requisitos de resguardo do anonimato, o respeito às normas referentes à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018), bem como as práticas de ética em pesquisa (Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde).

Os dados foram coletados diretamente do banco de dados do órgão governamental, que centraliza as informações para análise dos serviços prestados pela instituição. Este banco de dados reúne registros detalhados e atualizados das insatisfações do cidadão sobre o atendimento e a prestação de serviços do órgão. A utilização dessa fonte garante a qualidade e a legitimidade dos dados, fornecendo uma base sólida para o andamento do estudo.

Durante a coleta de reclamações, realizadas no período de janeiro/2018 a julho/2023, o objeto de interesse foram as reclamações relacionadas a ouvidoria. Foram coletados os registros na forma de vocabulários usados pelos reclamantes, com alterações dos nomes, telefones e qualquer outro dado que poderia haver a identificação do cidadão. O total obtido foi de 762 reclamações.

Figura 1 – Gráfico de pizza mostrando a quantidade de reclamações por tipo de assunto



Fonte: Autor, 2025.

As reclamações foram organizadas em uma planilha de Excel, onde a reclamação foi identificada com o número de identificação criado, o assunto relacionado, o ano da reclamação, a unidade da federação do reclamante, e o texto da reclamação.

### 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa científica está pautada no respeito pela dignidade humana, exclusivamente na integridade dos dados dos participantes. O pesquisador deve garantir que as informações fornecidas pelos participantes sejam tratadas de maneira segura, bem como proteger a confidencialidade e a privacidade dos dados, evitando qualquer forma de uso indevido.

A Resolução n. 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (CNS) dispõe das normas aplicáveis em pesquisas de Ciências Humanas e Sociais que envolvam a utilização de dados obtidos diretamente com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que existentes na vida do indivíduo. No entanto, a norma excetua o caso aplicável a este trabalho que são as pesquisas com banco de dados, cujas informações são agregadas, sem a possibilidade de identificação individual (Brasil: Conselho Nacional de Saúde, 2016).

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), instituída pela Lei n. 13.079, de 14 de agosto de 2018, tem por objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade da pessoa natural, no que tange a coleta, tratamento e a

proteção dos dados pessoais. A lei se aplica a qualquer operação de tratamento de dados realizada por pessoa física ou jurídica no território nacional. Entretanto, essa lei não se aplica aos casos tratamento de dados pessoais realizados para fins exclusivamente acadêmicos para a realização de estudos de pesquisa, garantida, sempre que possível, a anonimização dos dados pessoais (Brasil, 2018).

Sendo assim, observa-se que os Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) criados pela Resolução n. 510 do CNS tem como papel principal a avaliação ética das pesquisas e a LGPD impõe obrigações legais às organizações no que diz respeito à coleta e ao tratamento de dados. Ademais, a LGPD e a Resolução n. 510 do CNS fornecem base legal para a proteção de dados pessoais em pesquisas, não apenas as instituições de pesquisa, mas a todas as organizações, pública ou privadas, que manuseiam dados pessoais, assegurando a importância da ética e privacidade no tratamento de informações nas coletas de dados (Brasil: Conselho Nacional de Saúde, 2016; Brasil, 2018).

Cumprido ressaltar, que o texto da reclamação pode apresentar dados que identificam o usuário que tenha realizado a reclamação. No entanto, para cumprir as normas legais de proteção de dados, conforme a Resolução n. 510 do CNS, bem como da LGPD, esses dados foram alterados, visando a anonimização do usuário. Quando na descrição da reclamação aparecia o nome, email e telefone do usuário, os dados foram substituídos, respectivamente, por nome\_reclamante, email\_reclamante, telefone\_reclamante. Ademais, quando houve a identificação do servidor público os dados também foram alterados para nome\_servidor, usuário\_servidor e entre outros.

### **3.4 ANÁLISE DE DADOS**

A análise de dados textuais foi realizada com o auxílio do *software IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)*, versão 0.7 *alpha 2*, o qual possibilita diversos tipos de análises de dados textuais, que são análises que atuam estritamente sobre entrevistas, documentos e outros conjunto de dados com base no cálculo de frequências de palavras, classificação hierárquica descendente (CHD), análise fatorial de correspondências (AFC), análise de similitude e nuvem de palavras (Vasconcelos, 2021). O conjunto de reclamação formou um *corpus* textual, isto é, uma série de textos que trata de uma temática definida, que foram utilizados como *input* no *IRaMuTeQ* (VASCONCELOS, 2021).

O cálculo de frequência de palavras traz informações referentes à frequência média e hápax (palavras que aparecem registrada somente uma vez em um dado idioma). A CHD constitui um conjunto de formas textuais que apresentam um vocabulário semelhante entre si. No entanto, o *software IRaMuTeQ* é uma ferramenta de processamento de dados, a qual cabe ao pesquisador realizar as interpretações dos resultados (FERNANDES, 2019).

## 4 RESULTADOS

Na análise de dados lançamos mão da classificação hierárquica descendente, tendo em vista que emprega a frequência e a proximidade das palavras em um contexto específico para estruturar os termos em classes. Esse método favorece uma análise textual mais minuciosa. Para realizar essa análise, foi escolhida a função "simples sobre ST" no menu do *IRaMuTeQ*, conforme orientado por Vasconcelos (2021).

### 4.1 ESTATÍSTICAS TEXTUAIS

A análise de estatísticas textuais melhora a consistência dos resultados, pois evita que as variações morfológicas alterem a frequência das palavras na análise (Fernandes, 2019). No processo ocorre a lematização que consiste em transformar as palavras flexionadas em sua forma canônica, isto é, os verbos são reduzidos ao infinitivo, os substantivos ao singular e os adjetivos ao masculino singular (Vasconcelos, 2021), por exemplo: as palavras bonito, bonita, bonitos e bonitas são todas formas do lema bonito e as palavras comprei, comprarei e comprou são associadas ao verbo comprar. Na Tabela 2 é possível observar os verbos e substantivos e suas respectivas frequências no corpus textual.

Tabela 2 – Frequência de Palavras

| Palavra      | Frequência | Tipo        |
|--------------|------------|-------------|
| Solicitar    | 261        | verbo       |
| Atendimento  | 254        | Substantivo |
| Sistema      | 246        | Substantivo |
| Solicitação  | 238        | Substantivo |
| Problema     | 233        | Substantivo |
| Empresa      | 211        | Substantivo |
| Processo     | 200        | Substantivo |
| Contribuinte | 185        | Substantivo |
| Pagar        | 172        | Verbo       |
| Pagamento    | 170        | Substantivo |
| Conseguir    | 165        | Verbo       |
| Resposta     | 161        | Substantivo |
| Atender      | 154        | Verbo       |
| Saber        | 153        | Verbo       |
| Informação   | 146        | Substantivo |
| Reclamação   | 145        | Substantivo |
| Nota         | 141        | Substantivo |
| Telephone    | 139        | Substantivo |
| Informar     | 138        | Verbo       |
| Gostar       | 136        | Verbo       |

Fonte: Autor, 2025

Observa-se que os verbos que aparecem com mais frequência são solicitar, pagar e atender. Ao fazer a correlação do verbo solicitar com o corpus textual percebe-se que se trata de insatisfação referente a algum pedido, seja registro de um incidente no suporte técnico para sistemas ou prestação de serviços do órgão estadual. Senão vejamos:

[...] nos termos da lei n 12 527 e no art 127 da lei n 8 112 de 1990 **solicitamos** abertura de processo\_administrativo para verificar o atraso da restituição de icms referente ao processo n 99\_999999\_9999 (Reclamação realizada em 2019 – Assunto: 139)

[...] procurei a agenfa de meu domicílio e a mesma não pode resolver o problema e por este motivo me **solicitaram** entrar em contato via fale\_conosco segue documento original e comprovante de pagamento (Reclamação realizada em 2020 – Assunto: 139)

[...] é um descaso total com o contribuinte que está sendo prejudicado por **pagar** seus impostos em duplicidade não há razão para tanta demora nessa análise aguardamos um retorno (Reclamação realizada em 2021 – Assunto: 139).

[...] sou contador e sempre tenho que me dirigir até agenfa\_novaalvoradadosul ms para efetuar cadastramentos de senhas no icms\_transparente para produtores rurais porém sempre que somos **atendidos** pelo sr nome\_servidor o mesmo não sabe efetuar o cadastro (Reclamação realizada em 2022 – Assunto: 328)

[...] por favor podem retornar e ou indicar o setor responsável que possa nos **atender** em caso de dúvidas estou à disposição no telefone 99\_99999\_9999 certos da compreensão ficamos no aguardo e agradecemos atte nome\_reclamante oab\_sp\_999999 (Reclamação realizada em 2023 – Assunto: 139).

Nota-se nas reclamações acima que o verbo solicitar está associado a pedidos de abertura de processos administrativos, registros de incidentes em suporte técnico e solicitações de serviços estaduais. O verbo pagar está associado as questões tributárias, como pagamento em duplicidade de tributos e demora na restituição de seus valores. Já o verbo atender evidencia reclamações sobre a qualidade do atendimento presencial e a dificuldade de acesso a determinados serviços. Essas manifestações retratam a necessidade de aprimoramento na comunicação e na eficiência do atendimento.

Quanto aos substantivos, os que aparecem com mais frequência são: atendimento, sistema, solicitação e problema. Assim vejamos:

[...] gostaria de registrar minha indignação com a falta de respeito no **atendimento** via telefone número 6733167534 não atendem o telefone tem que ficar ligando várias vezes para conseguir **atendimento** e quando atendem não tem educação e não respondem com clareza no meu caso é sobre o ipva para frotista pessoa jurídica (Reclamação realizada em 2018. Assunto: 139).

[...] o **sistema** apresenta erro conforme segue em anexo já realizamos tentativa em 03 navegadores de internet e o erro persiste o mesmo segue em anexo erro solicitação de atendimento protocolo 999999999999 2 registro obs (reclamação realizada em 2019. Assunto: 327)

[...] fiz um sap no dia 14 08 2020 a guia já esta paga e o prazo estipulado é de 30 dias para resposta já se passaram mais de três meses e ainda não obtive resposta **solicitação** esap\_99999999 tipo de solicitação consulta tributária (Reclamação realizada em 2020. Assunto: 139).

[...] questionei o funcionário que emitiu a nfe e disse que pede desculpas que deveria arcar com o prejuízo e que estava resolvendo um **problema** meu ele emite uma nfe errada e ainda o problema é meu. (Reclamação realizada em 2022. Assunto: 328).

Constata-se com a análise dos substantivos mais frequentes que as reclamações estão relacionadas à qualidade do atendimento, problemas em sistemas, demora no atendimento. Estas queixas evidenciam falhas na comunicação, falta de clareza nas informações e ineficiência na prestação de serviços.

Considerando os aspectos acima, a política de atendimento ao contribuinte deve priorizar a melhoria dos canais de suporte, a modernização dos sistemas e a agilidade no tratamento das solicitações, garantindo um serviço mais eficiente, transparente e acessível. A implementação de padrões de qualidade e monitoramento contínuo das interações pode contribuir para a elevação da satisfação dos usuários e o aprimoramento da relação entre a administração pública e os cidadãos.

## 4.2 CLASSIFICAÇÃO HIERARQUICA DESCENDENTE

A análise de classificação hierárquica descendente (CHD), conforme o método *Reinert*, apresentou um aproveitamento de 79,99% dos 441 segmentos de textos analisados, resultando em 1675 segmentos utilizáveis. É importante ressaltar que a literatura considera como útil o aproveitamento de pelo menos 75% dos segmentos de texto (FERNANDES, 2019).

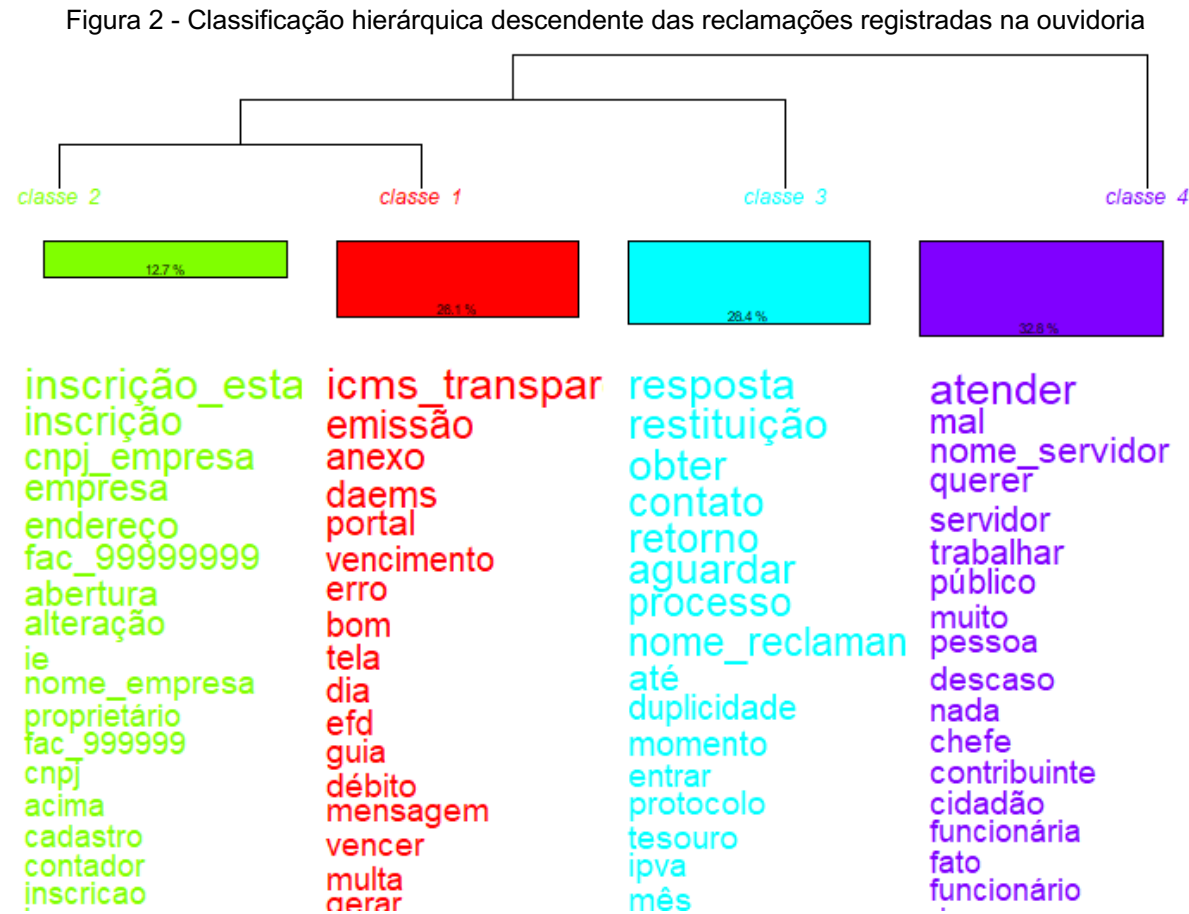
A CHD começa com todas as formas em uma única classe, sendo dividida em classes mais semelhantes por meio do teste do qui-quadrado, ou seja, é essencial

para entender não apenas as palavras isoladamente, mas também a relação entre elas dentro de um contexto (Vasconcelos, 2021).

A classificação do método *Reinert*, inclui a identificação de textos no corpus e a segmentação em textos, para reagrupar as linhas de uma tabela de classes, de acordo com a similaridade entre elas, apresentou 4 classes (figura 2) “dendrograma”. Na sequência, apresenta-se a interpretação dos dados de cada classe, visando uma melhor compreensão do que representa a pesquisa. Foram geradas duas categorias principais e quatro classes de seguimentos de texto.

A pesquisa interessa saber quais os substantivos, verbos, adjetivos e palavras não reconhecidas pelo dicionário do IRaMuTeQ, que incluem siglas e aquelas palavras compostas que criamos no corpus textual.

Compreender o contexto em que foram utilizadas e a maneira como aparecem nos segmentos de texto ajuda a compreender o corpus textual com mais clareza.





As classes de palavras 1 e 2 estão diretamente ligadas, representando um conjunto de 38,8% das classes de palavras. A classe 3 representa 28,4% e nota-se que tem a função de representar reclamações a processos de restituição, como pagamento em duplicidade de tributos, bem como retorno de resposta ao entrar em contato com a Secretaria. Por último a classe 4, está associada a qualidade dos atendimentos, seja ele presencial ou virtual. Neste sentido, percebe-se a insatisfação do usuário relação ao descaso na prestação do serviço público por parte dos servidores públicos.

#### 4.2.1 Críticas ao Atendimento e Conduta de Servidores

A classe com maior representação é a classe 4 (cor roxa), representando 32,8% do corpus textual, e as palavras que mais foram reportadas são: atender, nome\_servidor, público, telefone, contribuinte, mal, funcionário entre outras. Essa é a classe com conteúdo mais sensível e crítico, voltada à conduta de servidores públicos e à qualidade do atendimento prestado, tanto presencialmente quanto por canais digitais. Palavras como “mal”, “descaso”, “chefe”, “querer”, “trabalhar” e “funcionário” apontam para percepções negativas sobre o comportamento ou a atitude de servidores — como desinteresse, descaso ou até falta de empatia. A menção a “nome\_servidor” sugere que algumas manifestações mencionam nominalmente servidores, o que denota forte insatisfação. Termos como “público” e “cidadão” reforçam o sentimento de desrespeito ou abandono do serviço público. Isso é evidenciado nos comentários a seguir:

[...] gostaria de registrar minha **indignação** com a falta de respeito no atendimento via telefone não atendem o telefone tem que ficar ligando várias vezes para conseguir atendimento e quando atendem **não tem educação** e não respondem com clareza (Reclamação realizada em 2018).

[...] depois dos últimos dois acontecimentos e com a nossa **insatisfação** resolvi abrir uma reclamação a fim que seja tomadas medidas para evitarmos transtornos (Reclamação realizada em 2020 – Assunto Atendimento Presencial)

[...] pois o sistema está com problema com relação ao endereço do produtor que não dá opção para colocar o município certo e o endereço fica sempre **errado** para uma cidade de Tocantins (**nome\_reclamante**) (Reclamação realizada em 2021 – Assunto: Reclamação Geral)

[...] quero fazer uma **reclamação** sobre o (**nome\_setor**) só motorista e um dia passei no posto e não parei que não conhecia

região no meio do caminho vi que estava sendo seguido por um carro dando luz alta e seta só que sem nenhuma identificação (Reclamação realizada em 2022 – Assunto: Atendimento Presencial).

[...] deixo aqui registrada minha **insatisfação** com o atendimento até o momento (Reclamação realizada em 2023 – Assunto: Reclamação - Sistemas Informatizados - suporte).

A qualidade do atendimento é um dos pilares para garantir a satisfação dos usuários e a eficiência da atividade administrativa e, o uso do governo eletrônico nas instituições governamentais pode tornar os serviços mais acessíveis e mais eficiente (Maclean; Titah, 2022) e é possível aproveitar ao máximo o governo eletrônico, promovendo transparência e eficiência (Sheoran; Vij, 2022).

Conforme Nascimento (2021), o Código de Defesa dos Usuários dos Serviços públicos estabelece critérios fundamentais para um serviço de qualidade, incluindo acessibilidade, cortesia, eficiência e transparência. Além disso, Leão (2007) destaca o papel dos canais de atendimento para monitorar e aprimorar a qualidade do atendimento, haja vista que estes canais coletam reclamações e sugestões dos usuários, servindo como base para melhorias contínuas nos serviços prestados.

O atendimento ao cidadão na Secretaria deve ser realizado com base nos princípios estabelecidos na Resolução n. 2.519/2013 e na Lei n. 2.211/2011. Os dois normativos visam garantir um atendimento eficaz, transparente e acessível, promovendo o bom relacionamento entre os órgãos da fiscalização e o contribuinte.

Os órgãos devem seguir algumas diretrizes para assegurar a qualidade, eficiência e respeito, priorizando o profissionalismo e respeito (tratamento com cortesia, sem discriminação ou arbitrariedade), a agilidade e efetividade (o atendimento deve ser célere e eficiente), a transparência e clareza (as informações prestadas devem ser compreensíveis e acessíveis), a facilidade de acesso (o atendimento deve ser realizado tanto presencial quanto virtual, conforme a conveniência) e a desburocratização (redução de exigências desnecessárias e redução sistemática do prazo para resolução de diligências).

Para Sheoran e Vij (2022) os fatores como eficiência, eficácia, transparência, confiabilidade, segurança, capacidade de resposta são indicadores de desempenho do governo eletrônico e a adoção desses indicadores melhora significativamente o relacionamento entre o governo e cidadãos.

Os meios de atendimento são realizados de forma presencial ou virtual. O atendimento presencial, conforme demanda, deve ser realizado em espaços adequados, com estrutura confortável e organizada para o público, e o virtual, realizado sempre que foi possível, reduzindo deslocamentos e tempo de espera.

Embora a Resolução n. 2.519/2013 e Lei n. 2.211/2001 estabeleçam diretrizes claras para garantir que o atendimento seja eficiente, respeitoso e acessível, as reclamações registradas ao longo do período em análise demonstram falhas na prestação desses serviços. A falta de cortesia no atendimento telefônico, a ineficiência no atendimento presencial, os problemas de sistemas informatizados e ausência de clareza nas informações contrariam os princípios do profissionalismo, respeito, transparência e agilidade estabelecidos na legislação.

Essas deficiências prejudicam a confiança do cidadão nos órgãos de fiscalização, principalmente na administração tributária, comprometendo a espontaneidade no cumprimento das obrigações legais e aumentando os conflitos na relação jurídico-tributária.

Neste sentido, Psomas (2020) destacam que o atendimento tem ganhado destaque como uma prioridade estratégica, à medida que se busca proporcionar serviços mais eficientes e transparentes, buscando aumentar a participação ativa dos entes públicos em fornecer informações ao público (Noor, 2022).

No entanto, para que a política de atendimento alcance seus objetivos, é fundamental que os órgãos competentes adotem medidas corretivas, invistam na capacitação contínua dos servidores e aprimorem os canais de atendimento, garantindo um serviço condizente com as normas vigentes e com as expectativas dos cidadãos.

#### **4.2.2 Atendimento e Processos de Restituição**

A classe de palavras de número 3 (cor azul), representando 28,4% do corpus textual, composta pelas palavras chaves resposta, restituição, contato, retorno entre outras, nos remete ao prazo de atendimento na prestação dos serviços do órgão público. Esta classe aborda diretamente o atendimento ao cidadão, especialmente nos casos de demora ou falta de resposta quanto à tramitação de processos, como pedidos de restituição de tributos (ex: IPVA pago indevidamente). Termos como “resposta”, “retorno”, “aguardar” e “protocolo” indicam insatisfação com a morosidade e falta de comunicação eficiente por parte do órgão. A presença da palavra “tesouro”

reforça o foco em processos que envolvem devolução de recursos. Além disso, “duplicidade” e “mês” sugerem que alguns problemas estão associados a cobranças ou pagamentos indevidos em determinados períodos.

[...] como complemento de minha reclamação venho por meio deste informar que a secretaria do tesouro não mais está passando informações sobre o andamento do **processo** de reembolso por telefone agora eles estão exigindo que seja feito de forma pessoal. Contudo, minha reclamação é pelo **péssimo atendimento** prestado tanto no que tange a demora no reembolso do pagamento em duplicidade quanto agora no atendimento para apenas ser informado do status do pagamento (Reclamação realizada em 2018 – Assunto: Reclamação Geral).

[...] comunicamos ainda que nossa empresa é de pequeno porte que esse valor acima citado nos faz uma imensa falta para capital de giro principalmente nesse momento de crise financeira que o brasil enfrenta segue abaixo relação dos processos de **restituição** (Reclamação realizada em 2021 – Assunto: Reclamação Geral).

[...] fomos orientados na época prazo de atendimento em 20 dias úteis, porém até o momento sem resolução a referida pendência está impactando no conta corrente da empresa. Contamos com vosso entendimento e esclarecimentos sobre o assunto atenciosamente (**nome\_reclamante**) (Reclamação realizada em 2022 – Assunto: Reclamação - Sistemas Informatizados - suporte).

[...] boa tarde entro em contato para obter informação quanto a restituição de valor já deferido pode ajudar a verificar a situação haja vista o longo prazo de espera solicitação concluída foi deferido o **processo** de restituição (Reclamação realizada em 2023 – Assunto: Reclamação Geral)

Diante dos fatos narrados, observa-se que as reclamações são de processos protocolados na instituição que estão demorando um longo período para serem concluídos. Nesse sentido, a classe denomina-se como “prestação de serviços - prazo de atendimento”.

Um dos desafios do setor público é garantir que o atendimento seja realizado dentro dos prazos razoáveis, evitando a morosidade e o acúmulo de demandas. Nascimento (2021) enfatiza que o CDUSP estabelece a necessidade de transparências nos prazos, garantindo previsibilidade ao usuário. Ademais, Leão (2007) reforça que o atendimento eficiente reduz a insatisfação dos cidadãos e melhora a imagem institucional do órgão público, pois a morosidade no atendimento está frequentemente associada à burocracia excessiva e à falta de planejamento adequado nos órgãos governamentais. E, na análise de Braga (2023) a

implementação de um sistema de gestão de qualidade busca otimizar os fluxos de trabalho e reduzir gargalos, o que impacta diretamente nos prazos de resposta e na conclusão de demandas dos cidadãos.

A adoção do governo eletrônico tem um impacto direto na eficiência administrativa, reduzindo o tempo necessário para acessar serviços e agilizando processos internos (MacLean; Titah, 2022). Segundo Vigoda-Gadot e Cohen (2015) os governos devem se tornar mais responsivos as necessidades dos cidadãos. Psomas (2020) ainda acrescenta que a demora no atendimento e resolução de demandas é um dos desafios que impactam a experiência dos usuários. Neste sentido, Albuainain (2022) expõe que os desenvolvimentos das TICs facilitaram os governos melhorar o seu desempenho e aprimorar a entrega das informações e serviços a seus usuários.

A Resolução n. 2.519/2013 e a Lei n. 2.211/2001 dispõem que o atendimento ao usuário dos serviços públicos deve ser ágil e eficiente, garantindo que a resolução das demandas tenha o menor tempo possível. No entanto, para que a diretriz seja cumprida, é essencial que os prazos de atendimento sejam bem definidos e respeitados, evitando atrasos que possam prejudicar os cidadãos. A Resolução n. 2.519/2013 prevê que:

-o atendimento ao contribuinte será realizado, sempre que possível, pelo meio mais rápido, econômico e conveniente (art. 3º);

-a redução sistemática dos prazos para resolução de diligências, verificações e pareceres técnicos (art. 4º, §1º, II).

-se o atendimento não puder ser concluído imediatamente ou no mesmo dia, será informado o prazo e o procedimento para sua conclusão (art. 6º);

Apesar dessas diretrizes, há registros de reclamações que indicam descumprimento dos prazos, seja por demora no atendimento ou falta de clareza nas respostas fornecidas. A ausência de prazos bem definidos e a falta de cumprimento dos tempos estabelecidos comprometem a eficácia do atendimento e geram insatisfação entre os contribuintes.

No entanto, para garantir que os prazos de atendimento sejam respeitados, é essencial, que o órgão estadual estabeleça e publique prazos máximos para cada tipo de solicitação, implemente mecanismos de monitoramento para acompanhar a eficiência do atendimento e identificação de gargalos e capacite os servidores para

agilizar os processos e fornecer todas as informações necessárias caso um cidadão entre em contrato.

#### 4.2.3 Tributação e Documentação Fiscal

A terceira classe de palavras com maior representação é a classe 1 (cor vermelha), compondo 26,1% do corpus textual e com maior frequência das palavras: emissão, daems, portal, vencimento. Essa classe foi denominada de “Prestação de Serviço - Sistemas” tendo em vista, conforme reclamações descritas abaixo, que se trata da prestação efetiva de um serviço na Secretaria. Essa classe concentra manifestações relacionadas diretamente à tributação, especialmente no que diz respeito ao ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), um dos principais tributos estaduais. Os termos “emissão”, “guia”, “efd”, “daems” e “portal” sugerem dificuldades enfrentadas pelos usuários em acessar ou emitir documentos fiscais e guias de pagamento por meio dos sistemas digitais do órgão. Palavras como “erro”, “mensagem” e “anexo” indicam problemas técnicos no envio ou processamento de documentos. O termo “transparência” pode se referir tanto à clareza das informações quanto à transparência institucional na gestão dos tributos.

[...] foi informada que o sistema da (**nome\_instituição**) não possibilita a **emissão** de nota fiscal avulsa para não contribuinte como devemos proceder a legislação exige que a associação emita nota fiscal avulsa, no entanto a (**nome\_setor**) informa que o sistema da (**nome\_instituição**) impossibilita essa emissão grato e no aguardo (Reclamação realizada em 2018 – Assunto: Reclamação – Atendimento Presencial).

[...] faz três 3 dias que estou tentando tirar uma **certidão** negativa e site está fora do ar e não tem nenhum indicativo de onde posso resolver isso (Reclamação realizada em 2020 – Assunto: Reclamação Geral).

[...] (**nome\_servidor**) que é o substituto da sr chefe (**nome\_servidor**) sem sucesso por isso fiz essa solicitação segue os prints para provar que fiz a solicitação bem antes do prazo de cancelamento da nota cfm descrito acima (**nome\_reclamante**) (Reclamação realizada em 2022 - Assunto: Reclamação Geral)

Observa-se que na primeira reclamação descrita acima, o cidadão questiona a não prestação de serviço, no caso emissão de nota fiscal avulsa pela agência fazendária. Em seguida, o usuário menciona a demora para tirar uma certidão negativa de débitos tributários em virtude de o site estar fora do ar. E, por último, trata-se de uma solicitação prestada pelo sistema e-SAP (Sistema Administrativo de

Processo Eletrônico) em que o usuário reclama da demora na prestação do serviço. Todos esses serviços são disponibilizados *online*.

Sheoran e Vij (2022) destacam que a adoção do governo eletrônico enfrenta desafios relacionados à infraestrutura de TI, acessibilidade das TICs pelos cidadãos, habilidades digitais das partes envolvidas e estrutura política e legal que rege o uso das TICs no serviço público.

De acordo com Albuainain et al. (2022) a qualidade dos sistemas, das informações e dos serviços, bem como o uso, a satisfação e os impactos gerados, são aspectos fundamentais para avaliar o quanto a comunicação via sistemas facilita e simplifica os serviços prestados por uma entidade. No mesmo sentido, Norris e Reddick (2013) e Keco et al (2023) afirmam que, o governo eletrônico utiliza as TICs para oferecer serviços de qualidade à sociedade, além de buscar aprimorar a eficiência dos serviços governamentais.

O atendimento realizado virtualmente deve seguir as diretrizes estabelecidas pela Resolução n. 2.519/2013 e pela Lei n. 2.211/2001, garantindo que o cidadão tenha acesso rápido, eficiente e transparente aos serviços.

A política de atendimento ao contribuinte estabelece que o atendimento deve ser realizado preferencialmente online e, sempre que possível, todos os atendimentos devem gerar um protocolo para que o contribuinte possa acompanhar sua demanda. Este atendimento visa a eliminação do uso do papel para garantir maior eficiência e rastreabilidade das solicitações, bem como a integração dos sistemas, garantindo uniformidade e eficiência no suporte ao cidadão.

Não obstante, uma das reclamações relata a impossibilidade de prestação de um serviço, sendo que este serviço é um direito garantido na legislação. Segundo a resolução, os sistemas devem estar alinhados com as normas tributárias e proporcionar soluções que facilitam o cumprimento das obrigações fiscais. Neste sentido, os sistemas devem ser ajustados para garantir a prestação dos serviços conforme a legislação vigente.

Embora a legislação preveja um atendimento digital eficiente, transparente e acessível, as reclamações mostram que há deficiências significativas na implementação dessas diretrizes. Falhas na adaptação dos sistemas à legislação, instabilidade das plataformas digitais e a falta de comunicação clara com os contribuintes indicam que os princípios estabelecidos na Resolução SEFAZ nº 2.519/2013 e na Lei nº 2.211/2001 não estão sendo plenamente cumpridos.

Ademais, Perlman et. al (2020) complementam que ainda existem desafios que incluem questões técnicas e dificuldades na integração dos sistemas. Neste sentido, Leão (2007) menciona o “triângulo do serviço”, que inclui estratégia, pessoas e sistemas, enfatizando que um sistema eficiente deve ser projetado para melhorar o atendimento ao usuário.

No entanto, um dos desafios é a falta de um modelo eficiente de monitoramento e resposta às demandas, ainda enfrentamos falhas de estruturas tecnológicas, dificultando a transparência e a resolução rápida de problemas. Nesta perspectiva, Oliveira (2011) destaca que, apesar dos avanços tecnológicos, a falta de transparência na administração ainda é um problema, pois a implementação de novas tecnologias não garante, por si só, um controle social. Sem um acompanhamento e políticas bem definidas, os sistemas podem se tornar meros canais burocráticos, sem efetividade na resolução dos problemas dos cidadãos.

#### **4.2.4 Cadastro e Regularização de Empresas**

A classe 2 (cor verde) está no mesmo grupo da classe 1. No entanto, ela trata de assuntos referentes à inscrição estadual. Esta classe foi denominada “Cadastro e Regularização de Empresas”. Nota-se que concentra o percentual de 12,7% do total das classes de palavras. Esta classe agrupa reclamações sobre o registro e atualização cadastral de pessoas jurídicas (empresas) e pessoais físicas (produtor rural) perante o fisco estadual. Termos como “CNPJ”, “inscrição estadual”, “endereço” e “alteração” indicam que contribuintes enfrentam obstáculos para regularizar seus dados cadastrais. Isso pode envolver dificuldades em atualizar informações básicas da empresa ou em realizar a primeira inscrição junto ao órgão. Além disso, palavras como “proprietário” e “nome da empresa” sugerem a necessidade de alterações contratuais ou societárias que impactam no cadastro fiscal.

[...] já fui até a delegacia da **(nome da Instituição)** várias vezes e ninguém me dá uma solução pra essa situação já enviei a viabilidade umas 15 vezes se a empresa e comercio porque indefere e diz que ela não precisa de **inscrição** estadual (Reclamação registrada em 2018 – Assunto: 139)

[...] no cadastro para solicitação de nova **inscrição** na aba endereço de correspondência o sistema trava e não faz a busca pelo cep e na aba estabelecimento rural o sistema não reconhece as coordenadas apesar de estar no municio correto aparecendo a seguinte mensagem: a latitude e longitude informada não pertencem ao município do seu cadastro no cap



ou município selecionado no início do pedido por favor altere a informação da latitude e longitude ou selecione um CAR [\[Cadastro Ambiental Rural\]](#) ou verifique se o município selecionado é realmente o município do seu estabelecimento (Reclamação registrada em 2020 – Assunto: 398)

[...] estou realizando os tramites referente ao processo de alteração de **endereço** da matriz dentro do estado de ms pela primeira vez fizemos o registro na jucems e fomos bem orientadores quando precisamos tirar dúvidas (Reclamação registrada 2021 – Assunto: 139)

O serviço de cadastro que se trata neste item está previsto no Anexo IV – Do Cadastro Fiscal, do Decreto n. 14.644/2016, que estabelece que todas as pessoas físicas ou jurídicas que realizam operações de circulação de mercadorias ou prestação de serviços de transportes interestadual e intermunicipal e comunicação devem se inscrever no Cadastro de Contribuintes do Estado (CCE) antes de iniciarem suas atividades. A inscrição é solicitada eletronicamente, por meio do sistema de cadastro eletrônico de contribuintes, disponibilizado no site da Secretaria.

Algumas reclamações apresentadas mostram dificuldades recorrentes nesse processo, contradizendo a política de atendimento ao contribuinte e o código de defesa do contribuinte, que determinam um atendimento eficiente, acessível e desburocratizado. A reclamação evidencia falta de transparência e suporte ao contribuinte, o que contraria a obrigações de promover a transparência, clareza e efetividade das informações prestadas ao contribuinte.

Esse processo também apresenta falhas de sistemas, demonstrando que o sistema não está otimizado, prejudicando a experiência do usuário.

Porém, ressalta-se que outro usuário apresentou uma experiência positiva ao relatar que foi bem orientado quando se desejou tirar dúvidas referente ao processo de alteração cadastral da empresa.

Conforme dito nas seções anteriores, a administração pública deve-se adequar às novas demandas sociais, que exigem mais transparência, agilidade e um foco mais claro no atendimento ao cidadão. Vicente et al. (2022) afirma que a digitalização ajudou a diminuir as barreiras burocráticas e melhorar a eficiência dos serviços governamentais. Porém, nem sempre essas melhorias são vistas pelo usuário.

Assim sendo, o processo de cadastro de contribuintes, apesar de ser regulamentado por normas que visam à eficiência e à desburocratização, ainda enfrenta desafios significativos que comprometem a experiência dos usuários. As reclamações indicam falhas no sistema e a falta de um suporte adequado, o que

contradiz os princípios de transparência e eficiência que a administração pública deve garantir. No entanto, também há registros de experiências positivas, o que sugere que, com melhorias no atendimento e na funcionalidade do sistema, é possível atender melhor às necessidades dos contribuintes.

Em um contexto em que a digitalização tem o potencial de reduzir barreiras burocráticas, é essencial que os serviços públicos se adaptem às demandas sociais por mais agilidade, clareza e foco no cidadão, a fim de promover um atendimento realmente eficiente e satisfatório.

## **5 PRODUTO TÉCNICO – TECNOLÓGICO**

Este capítulo apresenta o Produto Técnico-Tecnológico resultante da pesquisa realizada. Como parte desse desenvolvimento, foi elaborada uma cartilha, disponível no Apêndice A, com o objetivo de orientar a aplicação da Política de Atendimento ao Contribuinte. O documento foi estruturado com base nas análises conduzidas ao longo do estudo, oferecendo diretrizes práticas adaptadas à realidade do governo do MS. A iniciativa busca contribuir para a evolução das práticas de atendimento na esfera estadual, fornecendo ferramentas e recomendações que auxiliem os gestores na implementação de um sistema de gestão de qualidade. O estudo foi conduzido na Secretaria Fazendária, porém optou-se por estender o PTT para todo o Estado, visto que as demais ouvidorias do governo podem utilizar as mesmas rotinas para melhorarem os serviços oferecidos à população.

### **5.1 Situação-Problema**

A situação problema que o PTT busca enfrentar decorre da dificuldade dos cidadãos em acessar e receber serviços públicos de qualidade, resultando em insatisfação, burocracia excessiva e falta de transparência. Muitos usuários enfrentam desafios como longos tempos de espera, sistemas ineficientes e falta de cortesia por parte do servidor público.

Essa cartilha surge apresenta-se como uma solução ao trazer conceitos-chave sobre qualidade nos serviços públicos, métricas de satisfação do usuário e estratégias para melhoria contínua, auxiliando gestores e cidadãos a compreenderem e contribuírem para um atendimento mais eficiente e acessível.

### **5.2 Diagnóstico**

Apesar dos avanços tecnológicos e dos esforços para melhorar a qualidade do atendimento ao cidadão, diversos desafios ainda impactam a experiência dos usuários nos serviços públicos. A seguir, apresentamos os principais problemas identificados: burocracia excessiva, falta de acessibilidade e inclusão digital, demora no atendimento e resolução de demandas, baixa transparência e comunicação ineficiente e falta de monitoramento da qualidade.

### 5.3 Recomendações de Intervenção

A cartilha busca através de uma linguagem simples e acessível auxiliar gestores públicos, servidores e demais interessados na melhoria dos serviços prestados ao cidadão. O documento inicia-se com a definição do que é qualidade nos serviços públicos, seguido dos principais elementos da qualidade presente na legislação da instituição. Em seguida, apresenta os principais indicadores para mediar a satisfação do usuário do serviço público. Finalmente, a cartilha destaca as estratégias baseadas em boas práticas e *feedback* dos usuários, apresentando algumas ferramentas digitais para avaliar e melhorar a qualidade, bem como um *checklist* para garantia da qualidade a ser aplicado na conclusão de cada serviço prestado.

O PTT, bem como a dissertação, serão apresentados à Superintendência de Administração Tributária (SAT), Coordenadoria de Tecnologia da Informação (COTIN) e a Coordenadoria de Atendimento e Apoio ao Contribuinte (COACON) como forma de compartilhar os resultados e agradecer a disponibilização dos dados que possibilitaram a realização deste trabalho.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a qualidade do atendimento ao cidadão em um órgão fazendário da administração pública estadual, tendo em vista que a prestação dos serviços públicos pode ser aprimorada para aumentar a satisfação do usuário. Com esse propósito, foram utilizadas técnicas de análise de dados textuais com base nas manifestações registradas na ouvidoria do órgão entre janeiro de 2018 e julho de 2023. Com a análise do corpus textual selecionado, pode-se compreender que existem diversos assuntos que devem ser analisados e monitorados do dia a dia. Atestou que a má prestação do serviço público não está apenas nos casos de atendimentos presenciais, compreende também o atendimento via telefone e sistemas.

Essa linha pode ser confirmada através da classificação hierárquica descendente das reclamações registradas na ouvidoria (figura 3), na qual foram divididas em 2 classes principais, atendimento e prestação de serviço, e a prestação de serviços dividiu-se em 3 subgrupos: restituição, sistema e dados cadastrais. As 5 categorias evidenciam que a maneira que os serviços estão sendo prestados não está adequado a expectativa do cidadão e nem se coaduna com a política de atendimento ao usuário.

Nesse sentido, foi possível demonstrar que existem lacunas na qualidade do atendimento ao cidadão, sendo necessário implementar melhorias para aprimorar a eficiência dos serviços prestados, ou seja, mostra-se evidente a necessidade de um esforço coletivo para buscar potencializar a educação e a qualidade profissional para a maior produtividade de mão de obra, bem como viabilizar e modernizar a infraestrutura em tecnologia da informação e comunicação. Nesse sentido, melhorar a qualidade de atendimento ao usuário do serviço público é desenvolver um modelo de gestão participativa, desburocratizada, moderna, transparente e com foco nos resultados.

O estudo também revelou novos desafios, como a necessidade de aprimorar a divulgação dos canais de atendimento, fortalecer os mecanismos da satisfação do cidadão e adotar soluções tecnológicas mais eficazes para agilizar os processos. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a ampliação do escopo da análise para outros órgãos públicos, bem como a avaliação do impacto das melhorias implementadas com base nas recomendações deste trabalho.

Os resultados obtidos foram apresentados de forma quantitativa e qualitativa, destacando-se análise das palavras mais frequentes nas reclamações e sua

distribuição em categorias. Sendo assim, o estudo culminou na elaboração de um produto técnico-tecnológico, na forma de uma cartilha, que servira como ferramenta para orientar a implementação de melhorias no atendimento ao cidadão.

Vale ressaltar que, o estudo da literatura sobre o tema, com base nos parâmetros de pesquisa adotados neste estudo, não foi encontrada uma literatura suficientemente robusta. Além disso, foram observadas lacunas e oportunidades para novas investigações, o que exige uma abordagem mais específica e aprofundada sobre o assunto, considerando a escassez de estudos sobre o tema no contexto nacional, já que a maioria das publicações disponíveis não é de origem brasileira. É importante dedicar esforços para aprofundar estudos e pesquisas na área, uma vez que este trabalho busca contribuir com o referencial sobre o tema, preenchendo uma lacuna identificada.

Isto posto, ressalta-se a importância da ouvidoria como um canal essencial para promover o controle social e a transparência na administração pública. O uso de técnicas de análise de dados textuais mostrou-se uma abordagem eficaz para compreender as principais demandas dos cidadãos e subsidiar a tomada de decisões baseadas em evidências. Dessa maneira, espera-se que este trabalho contribuía para o aprimoramento da gestão pública, fortalecendo a relação entre o governo e a sociedade, promovendo um serviço público mais eficiente, acessível e transparente.

## REFERÊNCIAS

ALBUAINAIN, M. A. M. How digital communication provides better government services: Assessing the Tawasul System in Bahrain. **Cities**, v. 128, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.CITIES.2022.103790>. Acesso em: 18 abr. 2023.

ALEMÁN, R.; GUTIÉRREZ-SÁNCHEZ, R.; LIÉBANA-CABANILLAS, F. Determinant Factors of Satisfaction with Public Services in Spain. **Australian Journal of Public Administration**, v. 77, n. 1, p. 102–113, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12252>. Acesso em: 01 mai. 2023.

ALJUKHADAR, M.; BELISLE, J. F.; DANTAS, D. C.; SÉNÉCAL, S.; TITAH, R. Measuring the service quality of governmental sites: Development and validation of the e-Government service quality (EGSQUAL) scale. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 55, p. 101182, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.ELERAP.2022.101182>. Acesso em: 11 abr. 2023.

ALRUWAIE, M., EL-HADDADEH, R.; WEERAKKODY, V. Citizens' continuous use of eGovernment services: The role of self-efficacy, outcome expectations and satisfaction. **Government Information Quarterly**, v. 37, n. 3, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2020.101485>. Acesso em: 15 abr. 2023.

ALSARRAF, H.A.; ALJAZZAF, S.; ASHKANANI, A. M. "Do you see my effort? An investigation of the relationship between e-government service quality and trust in government", **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 17, n. 1, p. 116-133, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/TG-05-2022-0066>. Acesso em: 11 abr. 2023.

ALZAHIRANI, L.; AL-KARAGHOULI, W.; WEERAKKODY, V. Analysing the critical factors influencing trust in e-government adoption from citizens' perspective: A systematic review and a conceptual framework. **International Business Review**, v. 26, n. 1, p. 164–175, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2016.06.004>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRAGA, Fábio Montenegro. **Condições de implementação do sistema de gestão da qualidade - SGQ, baseado na norma ISO 9001:2015, em ouvidorias públicas: estudo de caso da ouvidoria do Ministério Público Federal – MPF**. 2023. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/4836>. Acesso em: 01 fev. 2025.

BRASIL. LGPD. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais**. Brasília, DF: Planalto, 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13709compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709compilado.htm). Acesso em: 03 mai. 2023.

BRASIL, Conselho Nacional de Saúde. **Resolução n. 510, de 07 de abril de 2016**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br#:~:text=A%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CNS%20n%C2%BA%20510%2F20>

16%20disp%C3%B5e%20normas%20aplic%C3%A1veis%20a,os%20existentes%20na%20vida%20cotidiana. Acesso em: 15 maio. 2023.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A Reforma do aparelho do estado e as mudanças constitucionais: síntese & respostas a dúvidas mais comuns. Brasília, DF: MARE, 1997. Disponível em: [https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/642/1/A\\_Reforma\\_do\\_Aparelho\\_do\\_Estado.pdf](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/642/1/A_Reforma_do_Aparelho_do_Estado.pdf). Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. **Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm). Acesso em: 02 fev. 2025.

BREWER, B. Citizen or customer? Complaints handling in the public sector. **International Review of Administrative Sciences**. v. 73, n. 4, p. 549–556, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852307083457>. Acesso em: 10 abr. 2023.

COLÌ, E.; RISSOTTO, A. Organizational Well-Being in a Public Research Agency: The Point of View of Administrative Staff and Researchers Povertà e indebitamento delle famiglie nel Lazio View project. **Journal of Social Sciences**. DOI: <https://doi.org/10.3844/jssp.2015.381.394>. Acesso em: 01 mai. 2023.

COMAN, C.; NETEDU, A.; DAMEAN, S. L.; TODERICI, O. F.; BRICIU, V. A.; PASCU, M. L.; BULARCA, M. C. Improving the Quality of Community Public Services-Case Study: General Directorate of Personal Records, Brasov. **Sustainability**, v. 15, n. 1, p. 816, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/SU15010816>. Acesso em: 10 abr. 2023.

DE JESUS-LOPES, J. C.; MACIEL, W. R. E.; CASAGRANDA, Y. G. Check-list dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. **Desafio Online**, v. 10, n. 1, 2022.

DE MATTEIS, F., STRIANI, F. AND GRECO, R. "The relevance of communication for the well-being of public personnel in local government: does it have an impact on citizen satisfaction?", **International Journal of Public Sector Management**, v. 36, n. 3, p. 216-235, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2022-0024>. Acesso em: 01 mai. 2023.

ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **LEI Nº 2.211, DE 8 DE JANEIRO DE 2001**. Institui o Código de Defesa do Contribuinte do Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Campo Grande, 2001. Disponível em: <http://www.icmstransparente.ms.gov.br/index.aspx?sf=http://arq.sefaz.ms.gov.br/inicio/legislacao.asp>. Acesso em: 2 fev. 2025.

FERNANDES, I. A. T. **IRaMuTeQ: um software para análise estatísticas qualitativas em corpus textuais**. In Trabalho de Conclusão de Curso, 2019.

FORTES, Ninon de Miranda. **O Papel das Ouvidorias Públicas de Saúde como ferramenta de Controle Social e da Gestão do SUS**. 2008. Dissertação (Programa



de Pós-Graduação em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: [https://bib.pucminas.br/teses/CiencSociais\\_FortesNM\\_1r.pdf](https://bib.pucminas.br/teses/CiencSociais_FortesNM_1r.pdf). Acesso em: 05 fev. 2025.

SPINETTI, Simone Ribeiro. **A ouvidoria nos três níveis de gestão da saúde**. 2007. Tese (Doutorado em Serviços de Saúde Pública) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. DOI:10.11606/T.6.2007.tde-27042021-093739. Acesso em: 2025-02-07.

GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, P.; VÁZQUEZ BURGUETE, J. L.; VAUGHAN, R.; EDWARDS, J. Quality dimensions in the public sector: Municipal services and citizen's perception. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**. v.6, n. 1, p. 75–90, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12208-009-0030-0>. Acesso em: 11 abr. 2023.

HOPLAND, A. O.; KVAMSDAL, S. Building conditions and citizen satisfaction with local public services. **Facilities**, v. 41, n. 1, p. 126–139, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/F-03-2022-0040/FULL/PDF>. Acesso em: 20 abr. 2024.

ISKANDARLI, G. Y. Using hotspot information to evaluate citizen satisfaction in e-government: Hotspot information. **International Journal of Public Administration in the Digital Age**, v. 7, n. 1, p. 47–62, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJPADA.2020010104>. Acesso em: 17 abr. 2024.

KECO, Remzi; TOMORRI, Ilir; TOMORRI, Kejsi. Quality Evaluation of E-Government Services – The Case of Albania. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**. n. 68. p. 20-33. 2023. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.68E.2>. Acesso em: 14 abr. 2023.

LEÃO, Sueli Francisca de Almeida. **O Papel Social da Ouvidoria como garantia de um serviço público de melhor qualidade**: A proposição d eum modelo para o Detran-AI. 2007. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife (PE), 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5689>. Acesso em: 05 mar. 2025.

MACLEAN, D.; TITAH, R. A Systematic Literature Review of Empirical Research on the Impacts of e-Government: A Public Value Perspective. **Public Administration Review**, v. 82, n. 1, p. 23–38, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/PUAR.13413>. Acesso em: 13 abr. 2023.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. In: Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. [s.l.: s.n.]. p. 314. \_\_\_\_\_. Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2017a. \_\_\_\_\_. Técnicas de Pesquisa. 8 edição. São Paulo: Atlas, 2017b.

NASCIMENTO, Vinícius de Souza. **O código de defesa dos usuários dos serviços públicos: análise da efetividade no estado de Sergipe e dos desafios e oportunidades do novo normal**. 2021. 181 f. Dissertação (Mestrado profissional em

Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2021. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/14454>. Acesso em: 31 jan. 2025.

NOOR, M. The effect of e-service quality on user satisfaction and loyalty in accessing e-government information. **International Journal of Data and Network Science**, v. n. 3, p. 945–952, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5267/J.IJDNS.2022.2.002>. Acesso em: 13 abr. 2023.

NORRIS, D. F.; REDDICK, C. G. Local E-Government in the United States: Transformation or Incremental Change? **Public Administration Review**, v. 73, n. 1, p. 165–175, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2012.02647.X>. Acesso em: 20 abr. 2023.

OLIVEIRA, Milson Lopes de. A cidadania participativa nas ouvidorias do Ministério Público Estadual e a efetivação dos direitos fundamentais. 2009. 152 f. Dissertação (Mestrado em Direitos e Garantias Fundamentais) - Programa de Pós-Graduação em Direitos e Garantias Fundamentais, Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2009.

OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, p. 460–469, 1980. DOI: <https://doi.org/10.2307/3150499>. Acesso em 20 abr. 2023.

PERLMAN, B. J.; REDDICK, C. G.; ZHENG, Y. Agency vs. Stewardship theory in local government contracted mobile apps: Analysis of survey data on user satisfaction in China. **International Journal of Public Administration in the Digital Age**, v. 7, n. 4, p. 16–34, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJPADA.20201001.OA2>. Acesso em: 15 abr. 2023.

PRIBADI, U.; KIM, H. J. Impacts of cultural behavior of civil servants on citizens' satisfaction: A survey on licensing services of Indonesian local government agencies. **Journal of Public Affairs**, v. 22, n. 4, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/PA.2662>. Acesso em: 25 abr. 2023.

PSOMAS, E., BOURANTA, N., KOEMTZI, M. AND KERAMIDA, E. "Determining the impact of service quality on citizens' satisfaction and the role of citizens' demographics. The case of the Greek citizen's service centers", **The TQM Journal**, v. 36, n. 7, p. 1917-1935, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0274>. Acesso em: 11 abr. 2023.

REDDICK, CHRISTOPHER G., BRUCE J. PERLMAN, AND TANSU DEMIR. "Citizen Satisfaction With Public Service Delivery: A Test of Alternative Theories". **Canadian Public Administration**, v. 65, n. 2, p. 352–371, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/capa.12464>. Acesso em: 12 abr. 2023.

SALVIATI, M. E. **Manual do Aplicativo IRaMuTeQ Introdução Preparação do Corpus**, p. 94–108, 2017.

SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA. **Resolução/SEFAZ Nº 2.519, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2013**. Institui a Política de Atendimento ao Contribuinte da Secretaria

de Estado de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul (SEFAZ). Campo Grande, 2013. Disponível em: <http://www.icmstransparente.ms.gov.br/index.aspx?sf=http://arq.sefaz.ms.gov.br/inicio/legislacao.asp>. Acesso em: 02 fev. 2025.

ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **LEI Nº 2.211, DE 8 DE JANEIRO DE 2001**. Institui o Código de Defesa do Contribuinte do Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Campo Grande, 2001. Disponível em: <http://www.icmstransparente.ms.gov.br/index.aspx?sf=http://arq.sefaz.ms.gov.br/inicio/legislacao.asp>. Acesso em: 2 fev. 2025.

SHARMA, P. N.; MORGESON, F. V.; MITHAS, S.; ALJAZZAF, S. An empirical and comparative analysis of E-government performance measurement models: Model selection via explanation, prediction, and parsimony. **Government Information Quarterly**, v. 35, n. 4, p. 515–535, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2018.07.003>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SPINETTI, Simone Ribeiro. **A ouvidoria nos três níveis de gestão da saúde**. 2007. Tese (Doutorado em Serviços de Saúde Pública) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. DOI:10.11606/T.6.2007.tde-27042021-093739. Acesso em: 2025-02-07.

SHEORAN, S.; VIJ, S. A Review of E-Government Assessment Frameworks: E-Readiness, Adoption, Citizen Engagement and Quality: E-Readiness, Adoption, Citizen Engagement and Quality. **JeDEM - EJournal of EDemocracy and Open Government**, v. 14, n. 2, p. 197–213, 2022. DOI: <https://doi.org/10.29379/jedem.v14i2.717>. Acesso em: 10 abr. 2023.

SILVA, Benedita Maria Diniz da. **A Ouvidoria Pública como instrumento de controle das ações da Secretaria de Saúde do Pará**. 2010. 128 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/12155>. Acesso em: 05 fev. 2025.

SKORDOULIS, M.; ALASONAS, P.; PEKKA-ECONOMOU, V. E-government services quality and citizens' satisfaction: A multi-criteria satisfaction analysis of TAXISnet information system in Greece. **International Journal of Productivity and Quality Management**, v. 22, n. 1, p. 82–100, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2017.085848>. Acesso em: 13 abr. 2023.

TAVARES, A. F.; PIRES, S. M.; TELES, F. Voice, responsiveness, and alternative policy venues: An analysis of citizen complaints against the local government to the national Ombudsman. **Public Administration**, v. 100, n. 4, p. 1054–1072, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/PADM.12787>. Acesso em: 13 abr. 2023.

VAN DE WALLE, S. Explaining citizen satisfaction and dissatisfaction with public services. **The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in**

**Europe**, Londres, p. 221–241, 2017. DOI: [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_11](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_11). Acesso em: 20 abr. 2023.

VAN DEN BEKEROM, P.; VAN DER VOET, J.; CHRISTENSEN, J. Are Citizens More Negative About Failing Service Delivery by Public Than Private Organizations? Evidence From a Large-Scale Survey Experiment. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 31, n. 1, p. 128–149, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUAA027>. Acesso em: 01 mai. 2023.

VASCONCELOS, A. M. (2021). Software IRaMuTeQ. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=TxB2j6uqO7w&list=PLoodt4UgFySPxzb7kK\\_kwN\\_6PtSYTeK1P](https://www.youtube.com/watch?v=TxB2j6uqO7w&list=PLoodt4UgFySPxzb7kK_kwN_6PtSYTeK1P). Acesso em: 10 ago. 2023.

VICENTE, Y., VIZARRETA, R., ROJAS, C., LEDESMA, M. Digitalization and satisfaction among Peruvian users towards their civil registration office. **International Journal of Data and Network Science**, v. 6, n. 4, p. 1147–1154, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5267/J.IJDNS.2022.7.005>. Acesso em: 13 abr. 2023.

VIGODA-GADOT, E.; COHEN, H. Service satisfaction and organizational image: An empirical examination of the relationship with support for NPM-style reforms. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 9, n. 1, p. 2–16, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/TG-02-2014-0004>. Acesso em: 13 abr. 2023.

WANG, C.; MA, L. Digital transformation of citizens' evaluations of public service delivery: evidence from China. **Global Public Policy and Governance**, v. 2, n. 4, p. 477–497, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/S43508-022-00054-X>. Acesso em: 15 abr. 2023.