

## SATISFAÇÃO CIDADÃ: COMO MEDIR E GERENCIAR? Reflexões a partir da análise de manuais de avaliação

Moara Ribas da Silveira, Aline Regina Santos

### INTRODUÇÃO

No marketing empresarial, um dos “mantras” frequentemente defendidos é a “satisfação do cliente”, alcançada pela compreensão das necessidades e desejos do público-alvo, materializados em ofertas capazes de entregar valor (Levitt, 1960; AMA, 2007). Este conceito, mais tarde, foi incorporado ao setor público pelo movimento da Nova Gestão Pública, que defendia a aplicação de ferramentas do setor privado, tratando o cidadão como cliente e a sua satisfação como um resultado a ser perseguido pelos gestores públicos (Hood, 1995; Paula, 2005). No Brasil, este movimento se traduziu em reformas administrativas e na criação de programas como o Gespública, que incentivava pesquisas de satisfação e canais de reclamação como meios de alcançar a excelência em gestão pública (Lima, 2007). Assim, a avaliação da satisfação do cidadão passou a ser recomendada como forma de mensurar a percepção sobre os serviços prestados e propor melhorias. Diante disso, o objetivo do estudo consiste em investigar como a satisfação cidadã é tratada em guias e manuais utilizados no setor público, buscando compreender o conteúdo que orienta a avaliação e gestão dessa prática.

### DESENVOLVIMENTO

A pesquisa, de caráter exploratório, qualitativo e documental, analisou cinco guias, com o recorte temporal de 2000 a 2024, no Google, a partir das palavras-chave “*guia avaliação satisfação pdf*” e “*manual pesquisa satisfação do cidadão pdf*”. A análise foi organizada em cinco eixos: fundamentação teórica, aspectos legais, indicadores e métricas, procedimentos de coleta e avaliação de dados e recomendações gerenciais. Um dos eixos busca compreender os fundamentos teóricos que conceituam a satisfação nos guias. Em uma revisão sistemática, Kim et al. (2013) constataram que grande parte dos trabalhos não apresenta definição explícita do termo “satisfação do cidadão”, sendo a abordagem da desconfirmação da expectativa a mais recorrente como base teórica. O Programa Gespública (Decreto nº 5.378/2005), foi importante para introduzir a questão da avaliação no setor público (Lima, 2007). Assim, torna-se relevante analisar os aspectos legais que embasam a prática de avaliação da satisfação do cidadão. Além disso, analisou-se indicadores e métricas, pois são necessários para padronização e comparabilidade, sendo o SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) e o NPS (Reichheld, 2003) exemplos notáveis na mensuração da satisfação. Também foram identificados são os procedimentos de coleta e análise dos dados presentes nos guias. Por fim, foram analisadas as recomendações gerenciais presentes nos guias, pois podem orientar melhorias no serviço público, de acordo com os princípios de excelência defendidos pelo Gespública (Lima, 2007).

### RESULTADOS

A análise revelou que apenas dois guias contemplaram todas as cinco categorias mapeadas - fundamentação teórica, indicadores e métricas, aspectos legais, procedimentos de coleta e avaliação de dados e recomendações gerenciais. Outros dois documentos atenderam a quatro categorias, enquanto um apresentou apenas duas. Verificou-se que as categorias “indicadores e métricas” e “procedimentos de coleta” e avaliação aparecem em todos os guias, indicando relevância no processo de mensuração e padronização dos dados. Já a fundamentação teórica

esteve presente em somente dois documentos, reforçando a fragilidade conceitual da maioria. Quanto aos aspectos legais, houve menção recorrente à Lei nº 13.460/2017, enquanto as recomendações gerenciais variaram entre orientações genéricas e sugestões mais detalhadas. Observou-se ainda que a maioria dos guias foi elaborada por órgãos de controle em nível federal, com poucas iniciativas em nível municipal. A publicação de materiais aumentou após 2017, em função da regulamentação dos Conselhos de Usuários de Serviços Públicos. Apesar da presença de métricas como SERVQUAL, NPS, Escala Likert e BRASP<sup>3</sup>, a aplicação foi apresentada de forma superficial e sem critérios claros de escolha. A análise dos dados também se concentrou em médias e rankings, com pouca orientação sobre uso crítico ou cruzamento de informações. Em síntese, os resultados demonstram avanços na institucionalização da avaliação da satisfação cidadã, mas também lacunas conceituais e metodológicas, além da ausência de diretrizes inclusivas claras, especialmente quanto à acessibilidade para Pessoas com Deficiência (PCDs).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou responder à questão de como a satisfação cidadã é abordada em guias e manuais gerenciais no setor público brasileiro. A investigação mostrou que, embora a satisfação seja reconhecida como um elemento central para o aprimoramento dos serviços públicos, os documentos analisados apresentaram fragilidades conceituais e metodológicas. Observou-se que a teoria da desconfirmação de expectativas aparece de forma superficial e que as métricas recomendadas, como NPS, SERVQUAL e BRASP<sup>3</sup>, são listadas sem critérios claros de escolha e aplicação. Além disso, verificou-se que os dados são tratados de forma descritiva e limitada, priorizando médias e rankings, sem aprofundamento analítico. Outro achado relevante foi a negligência de critérios inclusivos, especialmente quanto à acessibilidade para Pessoas com Deficiência, evidenciando a necessidade de maior atenção à diversidade. Considerando esses pontos, conclui-se que ainda há um distanciamento entre teoria e prática na avaliação da satisfação cidadã. Torna-se necessário o desenvolvimento de diretrizes mais claras, fundamentadas e inclusivas, capazes de orientar gestores públicos de maneira efetiva. O estudo também aponta como limitação a seleção exclusiva de documentos disponíveis online, o que sugere que pesquisas futuras ampliem o escopo, incluindo outros materiais e diferentes contextos institucionais.

**Palavras-chave:** satisfação cidadã; marketing público; manual; avaliação; indicadores.

### ILUSTRAÇÕES

**Figura 1 - Matriz de Análise dos Guias de Pesquisa de Satisfação do Cidadão**

Doc.	Fundamentação Teórica	Indicadores e Métricas	Aspectos Legais	Procedimentos de Coleta e Avaliação de Dados	Recomendações Gerenciais
A	X	X	X	X	X
B	X	X	X	X	X
C		X	X	X	X
D		X		X	
E		X	X	X	X

Fonte: Dados primários, 2025.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMA. (2017). Definitions of Marketing. American Marketing Association. Retrieved May 30, 2023, from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Kim, S.; Rho, E.; Teo, Y. X. J. Citizen satisfaction research in public administration: a systematic literature review and future research agenda. *The American Review of Public Administration*, v. 54, n. 5, p. 460-485, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/02750740241237477>
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Journal of Library Administration*, 4(4), 59–80. [https://doi.org/10.1300/j111v04n04\\_07](https://doi.org/10.1300/j111v04n04_07)
- Lima, P. D. B. (2007) A Excelência em Gestão Pública: a trajetória e estratégia do Gespública. QualityMark.
- Paula, A.P.P. (2005) Por uma nova gestão pública. Editora FGV.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- Reichheld, F. F. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 12, p. 46–55, 2003.

## DADOS CADASTRAIS

**BOLSISTA:** Moara Ribas da Silveira  
**MODALIDADE DE BOLSA:** PROBIC  
**VIGÊNCIA:** Set/2024 a Set/2025 – Total: 12 meses  
**ORIENTADOR(A):** Aline Regina Santos  
**CENTRO DE ENSINO:** ESAG  
**DEPARTAMENTO:** Departamento de Administração Pública  
**ÁREAS DE CONHECIMENTO:** Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.  
**TÍTULO DO PROJETO DE PESQUISA:** Marketing no setor público: limites e possibilidades  
**Nº PROTOCOLO DO PROJETO DE PESQUISA:** NPP80-2022