

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

IERMACK MADURO FRANÇA

**ESCALA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE GESTÃO DE
PESSOAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

VIÇOSA - MINAS GERAIS

2020

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

F814e
2020

França, Iermack Maduro, 1986-
Escala de avaliação da qualidade dos serviços de gestão de
pessoas das universidades federais / Iermack Maduro França. –
Viçosa, MG, 2020.
157 f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Inclui apêndices.

Orientador: Nina Rosa da Silveira Cunha.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 109-118.

1. Universidades e faculdades públicas - Administração de
pessoal - Avaliação - Planejamento. 2. Serviço público -
Administração de pessoal - Qualidade. 3. Administração de
pessoal. I. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de
Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em
Administração. II. Título.

CDD 22. ed. 352.6

IERMACK MADURO FRANÇA

**ESCALA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE GESTÃO DE
PESSOAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientadora: Nina Rosa da Silveira Cunha

Coorientadores: Magnus Luiz Emmendoerfer

Luiz Rodrigo Cunha Moura

VIÇOSA - MINAS GERAIS

2020

IERMACK MADURO FRANÇA

**ESCALA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE GESTÃO DE
PESSOAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 20 de abril de 2020.

Assentimento:

Iermack Maduro França
Autor

Nina Rosa da Silveira Cunha
Orientadora

AGRADECIMENTOS

Várias pessoas colaboraram para tornar realidade este trabalho; a todas elas, a minha gratidão.

Agradeço à minha orientadora e amiga (quase uma mãe por tamanha bondade), professora Nina Rosa, por ter confiado em mim, oferecendo grande apoio e inúmeros conselhos, empenhando toda sua expertise acadêmica e experiência profissional para a realização desta pesquisa, além do apoio incondicional a mim concedido, em um momento muito importante e delicado da minha vida particular, e, também, pelos nobres ensinamentos que levarei por toda a minha vida.

Aos meus coorientadores, Magnus Luiz Emmendoerfer, que tanto me auxiliou com nossas conversas ao final do dia, e Luiz Rodrigo Cunha Moura, pelas orientações que agregaram fluidez e qualidade a este trabalho.

À Tainá, acima de tudo, pela amizade e carinho em cada conversa, e por ser essa excelente professora que muito colaborou para a melhoria deste trabalho.

Aos meus pais, Saul e Silvani, e a meus irmãos, Irany, Aleksander e Tatiana, que, apesar de tão distantes, muito me incentivaram, desde o início desta caminhada, e continuam a me apoiar, já projetando um possível doutorado.

À minha amada esposa, Naia, meu porto seguro, que esteve sempre ao meu lado, incondicionalmente, dividindo todos os momentos e lutas comigo, como uma só pessoa.

À minha sogra, Gamali, e a meu sogro Lúcio, que possuem corações maravilhosos que sempre transmitem serenidade e alegria por onde passam.

Aos meus cunhados, concunhados e todos nossos sobrinhos, por transmitirem paz e tranquilidade.

Aos amigos da turma de mestrado, pelos muitos momentos de aprendizado juntos e pelos momentos de comemorações, mesmo que em curto espaço de tempo.

Aos amigos da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Departamento de Administração e Contabilidade, pelo maravilhoso convívio e incentivo para essa caminhada.

A todos os amigos que, por ventura, não tenham sido citados; podem ter certeza de que a convivência alegre e sincera também colaborou para o meu desempenho neste mestrado.

O meu muito obrigado a todos que colaboraram, direta ou indiretamente, para que eu conseguisse chegar onde cheguei!

“Se você quer algo que nunca teve, deve estar disposto a fazer algo que nunca fez.”

“If you want something you've never had, you must be willing to do something you've never done.”

Thomas Jefferson

RESUMO

FRANÇA, Iermack Maduro, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, abril de 2020. **Escala de avaliação da qualidade dos serviços de gestão de pessoas das Universidades Federais.** Orientadora: Nina Rosa da Silveira Cunha. Coorientadores: Magnus Luiz Emmendoerfer e Luiz Rodrigo Cunha Moura.

Esta pesquisa teve como objetivo propor uma escala para avaliar a qualidade dos serviços das Unidades de Gestão de Pessoas – UGP – das Universidades Federais. Este trabalho motivou-se pela necessidade da criação de uma escala para avaliar os serviços das UGP's, em razão de que os atributos e dimensões percebidas pelos usuários dessas unidades possuem características próprias. Foi necessária a revisão sistemática integrativa da literatura para identificar os atributos e dimensões citados frequentemente pelos usuários como qualidade dos serviços, independente do setor. De posse desses atributos e dimensões, foram contactados os usuários dos serviços da UGP da Universidade Federal de Viçosa para participar de entrevistas semiestruturadas, a fim de compreender a percepção desses usuários quanto à qualidade dos serviços prestados. Obtiveram-se, então, atributos e dimensões da qualidade, potencialmente aplicáveis às UGP's das Universidades Federais, que posteriormente foram organizados em forma de novas entrevistas semiestruturadas para, desta vez, serem validados ou refutados por quatro especialistas da área de gestão de pessoas. Os atributos e dimensões validados deram origem, como resultado, à criação da escala de avaliação da qualidade, específica para os serviços prestados pelas UGP's das Universidades Federais, composta por 05 dimensões e 36 atributos. Concluiu-se que os usuários tendem a considerar mais as atividades comportamentais dos atendentes das UGP's do que questões como infraestrutura. Com a escala de avaliação da qualidade dos serviços, os gestores poderão identificar a situação da qualidade dos serviços prestados pela UGP com maior aproximação à realidade, possibilitando promover ajustes onde verificar ser necessário.

Palavras-chave: Escala de avaliação. Qualidade de serviço. Serviços de gestão de pessoas. Universidades Federais.

ABSTRACT

FRANÇA, Iermack Maduro, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, April, 2020. **Scale for evaluating the quality of people management services at Federal Universities.** Advisor: Nina Rosa da Silveira Cunha. Co-advisors: Magnus Luiz Emmendoerfer and Luiz Rodrigo Cunha Moura.

This research aimed to propose a scale to assess the quality of services of the Personnel Management Units - UGP - of the Federal Universities. This work was motivated by the need to create a scale to evaluate the services of the PMUs, because the attributes and dimensions perceived by the users of these units have their own characteristics. An integrative systematic literature review was necessary to identify the attributes and dimensions frequently cited by users as quality of services, regardless of the sector. With these attributes and dimensions in mind, users of the UGP services at the Federal University of Viçosa were contacted to participate in semi-structured interviews, in order to understand the perception of these users regarding the quality of the services provided. Then, attributes and dimensions of quality were obtained, potentially applicable to the UGP's of Federal Universities, which were later organized in the form of new semi-structured interviews to, this time, be validated or refuted by four specialists in the area of people management. The validated attributes and dimensions gave rise, as a result, to the creation of the quality assessment scale, specific to the services provided by the UGP's of the Federal Universities, composed of 05 dimensions and 36 attributes. It was concluded that users tend to consider the behavioral activities of UGP's attendants more than issues such as infrastructure. With the service quality assessment scale, managers will be able to identify the situation of the quality of services provided by the PMU with greater approximation to reality, making it possible to make adjustments where necessary.

Keywords: Rating scale. Quality of service. People management services. Federal Universities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Passos adotados para revisão sistemática integrativa.	29
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária do entrevistados.....	56
Gráfico 2 - Usuários entrevistados - por sexo	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de avaliação qualidade	21
Quadro 2 - Síntese de atributos dos serviços e principais autores.....	23
Quadro 3 - Critérios para pesquisa de artigos <i>Web of Science</i>	30
Quadro 4 - Contribuição dos autores para os atributos e dimensões selecionadas.....	33
Quadro 5 - Atributos da qualidade (PARASURAMAN et al., 1988, 1991, 1994)	38
Quadro 6 - Atributos da qualidade (CARVALHO; LEITE, 1997)	38
Quadro 7 - Atributos da qualidade (ABDULLAH, 2006).....	39
Quadro 8 - Atributos da qualidade (RIBEIRO; THIESEN; TINOCO, 2013).....	40
Quadro 9 - Atributos da qualidade (LIMA; MOURA; SOUKI, 2015)	40
Quadro 10 - Atributos da qualidade (SILVA GOMES, 2017).....	41
Quadro 11 - Dimensões da qualidade (PARASURAMAN et al., 1985, 1988).....	42
Quadro 12 - Dimensões da qualidade (SURESHCHANDAR et al., 2001)	43
Quadro 13 - Dimensões da qualidade (ZHANG et al., 2010)	46
Quadro 14 - Dimensões da qualidade (OLIVEIRA, 2012)	47
Quadro 15 - Dimensões da qualidade (LIMA; MOURA; SOUKI, 2015)	48
Quadro 16 - Dimensões da qualidade (SILVA GOMES, 2017)	48
Quadro 17 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Acessibilidade	49
Quadro 18 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Competência.....	50
Quadro 19 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Compreensão.....	50
Quadro 20 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Comunicação.....	50
Quadro 21 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Confiabilidade	50
Quadro 22 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Conforto	51
Quadro 23 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Cortesia	51
Quadro 24 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Credibilidade	51
Quadro 25 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Empatia	52
Quadro 26 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Garantia	52
Quadro 27 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Prestatividade	53
Quadro 28 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Segurança	53
Quadro 29 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Tangibilidade.....	53
Quadro 30 - Usuários entrevistados - por cargos	55
Quadro 31 - Usuários entrevistados - por idade	56

Quadro 32 - Usuários entrevistados - por tempo trabalhado na Instituição UFV	56
Quadro 33 - Qualidade dos serviços na percepção dos usuários entrevistados.....	62
Quadro 34 - Qualidade dos serviços na percepção dos usuários entrevistados.....	62
Quadro 35 - Perguntas norteadoras para entrevista	69
Quadro 36 - Síntese da validação pelos especialistas.....	98
Quadro 37 - Atributos e Dimensões após validação.....	100
Quadro 38 - Resumo após validação	103
Quadro 39 - Escala GESPQUAL.....	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Objetivo geral	16
1.2	Objetivos específicos	16
1.3	Justificativa e relevância do tema	16
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1	Qualidade do serviço	18
2.2	Avaliação da qualidade dos serviços	20
2.3	Serviços públicos	24
2.4	Gestão de Pessoas nas Universidades Federais	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1	Coleta de dados.....	28
3.1.1	<i>Revisão Sistemática Integrativa</i>	<i>28</i>
3.1.2	<i>Entrevistas com usuários.....</i>	<i>31</i>
3.2	Seleção dos atributos e dimensões da qualidade para serviços de Gestão de Pessoas .	33
3.3	Validação dos atributos e dimensões identificados	35
3.4	Construção do instrumento de avaliação da qualidade.....	35
4	RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA.....	37
4.1	Atributos da qualidade na literatura.....	37
4.1.1	<i>Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, 1991, 1994).....</i>	<i>37</i>
4.1.2	<i>Carvalho e Leite (1997).....</i>	<i>38</i>
4.1.3	<i>Abdullah (2006) - HEdPERF.....</i>	<i>39</i>
4.1.4	<i>Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)</i>	<i>40</i>
4.1.5	<i>Lima, Moura e Souki (2015).....</i>	<i>40</i>
4.1.6	<i>Silva Gomes (2017).....</i>	<i>41</i>
4.2	Dimensões da qualidade na literatura	42
4.2.1	<i>Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988).....</i>	<i>42</i>
4.2.2	<i>Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman (2001).....</i>	<i>43</i>
4.2.3	<i>Zhang, Landmark, Reber, Hsu, Kwok e Benz (2010)</i>	<i>46</i>
4.2.4	<i>Oliveira (2012)</i>	<i>47</i>
4.2.5	<i>Lima, Moura e Souki (2015).....</i>	<i>47</i>
4.2.6	<i>Silva Gomes (2017).....</i>	<i>48</i>
4.3	Síntese dos atributos e dimensões.....	49

5	QUALIDADE DOS SERVIÇOS: PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS	55
6	SELEÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DOS ATRIBUTOS E DIMENSÕES PARA VALIDAÇÃO.....	64
6.1	Definição das dimensões	64
6.2	Atributos considerados para cada dimensão	66
6.3	Roteiro de entrevista	69
7	VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS	72
7.1	Resultado da validação com os especialistas	73
7.1.1	<i>Dimensões.....</i>	74
7.1.2	<i>Atributos</i>	75
7.2	Síntese da validação.....	98
8	ESCALA GESPQUAL	99
9	CONCLUSÃO	106
	REFERÊNCIAS.....	109
	APÊNDICE A – Termo de consentimento	119
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com usuários	120
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com especialistas.....	122
	APÊNDICE D – Escala GESPQUAL	126

1 INTRODUÇÃO

A manutenção da qualidade dos serviços públicos se configura em desafio para os gestores que precisam incentivar a prestação do atendimento a fim de satisfazer as necessidades dos usuários (MIGUEL; SALOMI, 2004; DE ARAÚJO, 2007; SOUZA; KOBİYAMA, 2010; LIMA, 2014, LIMA; MOURA; SOUKI, 2015; SALES, 2014; TINOCO; CÂNDIDO; FELICIANO, 2018). Para fornecer subsídios, que possibilitem à administração pública corrigir erros e fornecer dados e informações para planejar melhorias no atendimento aos cidadãos, é essencial a constante averiguação da qualidade dos serviços públicos prestados (TINOCO; CÂNDIDO; FELICIANO, 2018).

Percebe-se que a importância da qualidade do serviço público pode ser vista sob duas vertentes. De um lado, os usuários que atestam boa qualidade quando as suas necessidades são atendidas de forma satisfatória (LUCAS; SILVEIRA JUNIOR, 2013) e, do outro lado, o Estado que combate o desperdício de recursos humanos e materiais (HSIEH; CHOU; CHEN, 2002; PORTAL EDUCAÇÃO, 2019; SKARPETA; KOEMTZI; AIDONIS, 2020).

Nos EUA e no Japão, no início do século XX, surgiram as primeiras preocupações com a qualidade dos bens de consumo. Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão iniciou um plano de recuperação do país e, como os seus produtos eram vistos como de baixa qualidade, formou-se um grupo de estudo para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, a qualidade (HSIEH; CHOU; CHEN, 2002). Posteriormente, passou-se a expandir conceitos de qualidade para os serviços, tendo Parasuraman et al. (1985) como um dos precursores ao apresentar uma proposta de escala para mensurar a qualidade de serviços (DE SOUZA; DANILEVICZ; TINOCO, 2013; SKARPETA; KOEMTZI; AIDONIS, 2020).

Percebendo a expansão dos negócios das empresas nipônicas, os EUA fortaleceram suas ações de incentivo às empresas, a fim de aumentar a competitividade dos seus produtos e serviços, o que, também foi adotado, em seguida, por países como Grã-Bretanha, Alemanha, Portugal, Itália e Canadá (DE SOUZA; DANILEVICZ; TINOCO, 2013).

No Brasil, a inquietude quanto à qualidade dos produtos e serviços tomou maiores evidências somente no início da década de 90, quando o Estado, pensando nos aspectos sociais e econômicos, passou a considerar a qualidade da gestão pública como um programa de governo, culminando na implantação do Subprograma de Qualidade e Produtividade na Administração Pública, que fazia parte do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP (FERREIRA, 2003; POFFO; VERDINELLI, 2017).

No início dos anos 2000, mais uma ação estatal foi concebida com a criação do PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público – que visava a melhor qualidade do atendimento, tendo o cidadão como foco principal (ANGELIM, 2002). A partir deste momento, o Estado demonstra preocupação maior com os usuários dos serviços.

Todavia, o programa com maior duração, mesmo tendo sido revogado em 2017, foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública. Instituído pelo Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 (BRASIL, 2005), visava contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos por meio da disseminação do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP e das tecnologias de gestão desenvolvidas pelo Programa (LA FALCE et al., 2014; BRASIL, GESPÚBLICA, 2016).

O Gespública utilizava o *software* Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS) que combinava elementos das principais metodologias de medição de satisfação do usuário (*American Consumer Satisfaction Index* da Universidade de Michigan; SERVQUAL dos especialistas Zeithaml, Parasuraman e Berry; e, *Common Measurement Tool* do Centro Canadense de Gestão) para realizar diagnóstico estratégico da organização, auxiliando a tomada de decisão dos gestores públicos (BRASIL, GESPÚBLICA, 2016; BRASIL, 2005).

Com a revogação do Gespública, foi promulgada a Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispôs “sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública” (BRASIL, 2017), regulamentada pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que delibera sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos.

A Lei n.º 13.460/2017 possibilita que o usuário auxilie na fiscalização da qualidade dos serviços prestados. Especificamente, em seu artigo nono, o dispositivo legal permite que o usuário apresente manifestação, perante a administração pública, acerca da qualidade dos serviços públicos adquiridos. E, no artigo 23, transfere a obrigatoriedade aos órgãos públicos de avaliar os serviços prestados, anualmente, no que tange à satisfação e à qualidade do atendimento prestado ao usuário, dentre outros aspectos.

Nesta perspectiva, torna-se importante que se conheça a percepção real dos usuários sobre os serviços prestados por um órgão público. Desta forma, pode-se reavaliar as práticas profissionais, aprimorar o atendimento e promover melhorias nas ações que as envolvem (MIGUEL; SALOMI, 2004; TINOCO; CÂNDIDO; FELICIANO, 2018; SILVA GOMES, 2017), sendo que a ausência da avaliação dos serviços “faz com que os governos tenham dificuldades na percepção do alinhamento das suas iniciativas com as necessidades reais de cidadãos, empresas e outros segmentos sociais” (BRASIL, MPOG, 2007, p. 10).

A avaliação dos serviços, como etapa inicial no processo de busca da qualidade, tem sido tema entre os pesquisadores e gestores, possuindo relevância no processo de planejamento das atividades e maior controle dos serviços prestados (PRADO; ABREU, 2005; FOWLER, 2008; RIGHI et al., 2010; NOGUEIRA, 2010; MONDO; FIATES, 2013; BRESSAN; BASSO; BECKER, 2015; SILVA GOMES, 2017; GALVÃO; SADOYAMA, 2017, SKARPETA; KOEMTZI; AIDONIS, 2020).

Como instrumentos mais habitualmente utilizados para avaliar a qualidade dos serviços, encontra-se a aplicação de questionários a fim de obter as percepções dos usuários quanto aos serviços (GONÇALVES; FREITAS, 2010; SKARPETA; KOEMTZI; AIDONIS, 2020). Considera-se questionário um conjunto de questões elaborado para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos de uma pesquisa (PARASURAMAN et al., 1991).

Ao utilizar o banco de dados ISI – *Web of Science* disponível no *website* da CAPES que, segundo Viglioni et al. (2017), é uma dos bancos mais completos de artigos científicos com mais de 12 mil periódicos, pôde-se verificar que a qualidade do serviço ofertado pelas empresas em geral tem sido objeto de grande número de trabalhos acadêmicos com o total de 5.799 artigos. Mas, ao restringir a busca apenas às pesquisas sobre a qualidade dos serviços no setor público, constatou-se que o número de artigos publicados equivale a 5% do total (306 trabalhos), sendo que grande parte desses são avaliações dos serviços prestados na saúde, e que não foram encontrados trabalhos direcionados à área de gestão de pessoas nas Universidades Federais.

Nesse contexto, importa considerar o que seriam serviços públicos. Em sentido amplo, Marques Neto (2002) os define como sendo “toda prestação estatal”. Mediante esse conceito, subentende-se que são muitos os serviços públicos existentes e, considerando apenas 306 pesquisas publicadas e a relevância do tema, percebe-se que ainda há muito a ser pesquisado, principalmente por não terem sido localizadas pesquisas em Universidades Federais na área de gestão de pessoas.

Reconhece-se, pois, que a avaliação da qualidade percebida pelos usuários dos serviços prestados, em especial pelas Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas, é um problema a ser investigado e deve partir de um instrumento que permita a sua mensuração, em razão da especificidade dos serviços oferecidos (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Nesse sentido, a proposta de avaliação da qualidade exige um método específico para encontrar os atributos e variáveis decisivas que impliquem na satisfação dos serviços, buscando correlacionar os construtos que se interagem na percepção de seus usuários, selecionando

aqueles determinantes que tendem a refletir nos serviços prestados (MONDO; FIATES, 2013; BERGUE, 2014; LIMA; MOURA; SOUKI, 2015; SILVA GOMES, 2017).

Posto isso, e, numa concepção diferenciada, a presente proposta visa criar e validar uma escala de avaliação, trazendo atributos específicos da qualidade dos serviços do setor analisado, na perspectiva de seus usuários, com vistas a contribuir para os estudos sobre a qualidade dos serviços públicos, prestados por unidades de gestão de pessoas das Universidades Federais, com possibilidade de que estas incorporem esse método.

À vista disso, e, diante das evidências, questiona-se: como mensurar a qualidade dos serviços prestados pelas Unidades de Gestão de Pessoas (UGP) com foco na percepção de seus usuários? Quais os atributos específicos a serem considerados para mensuração da qualidade na prestação de serviços pelas UGP?

1.1 Objetivo geral

Propor um modelo de escala de avaliação da qualidade dos serviços de gestão de pessoas das Universidades Federais.

1.2 Objetivos específicos

- i) Selecionar as dimensões e os atributos de avaliação da qualidade dos serviços potencialmente aplicáveis à gestão de pessoas das Universidades Federais.
- ii) Estruturar as dimensões e os atributos em um instrumento de avaliação da qualidade.
- iii) Validar as dimensões e os atributos estruturados no instrumento.

1.3 Justificativa e relevância do tema

A escolha dos serviços de gestão de pessoas das universidades deve-se ao fato de que esse campo apresenta elevado número de usuários com diferentes solicitações, exigindo atendimento adequado que satisfaça suas necessidades. Não obstante, o tema é pouco explorado, tendo em vista que não foram encontrados na literatura trabalhos que busquem avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos órgãos de gestão de pessoas nas Universidades Federais. Possivelmente, essa carência ocorre em virtude do foco das Universidades Federais serem o ensino, a pesquisa e a extensão; sendo assim, os estudos encontrados na literatura

traduzem a perspectiva dos alunos perante a instituição e não a percepção dos usuários dos serviços administrativos de gestão de pessoas.

A importância de se desenvolver uma nova escala é justificada, quando as existentes não utilizam metodologia adequada para o ambiente em que será aplicada, a fim de que a nova escala seja apropriada e confiável, ocasionando em resultados mais próximos da realidade (COLUCI; ALEXANDRE; MILANI, 2015).

Nessa perspectiva, Wisniewski e Donnelly (1996) entendem que dado a multiplicidade de usuários torna-se imprescindível que as organizações do setor público identifiquem e monitorem as necessidades do seu público, com o propósito de garantirem que estejam fornecendo serviços de qualidade e que correspondam às expectativas dos usuários tanto quanto possível. Isso significa uma rejeição do modelo tradicional de serviços uniformes sendo entregues a destinatários passivos que tinham pouca voz ou influência (SKELCHER, 1992). Essa abordagem tradicional da prestação de serviços corre o risco de se tornar cada vez mais distante das necessidades do cliente. Às vezes, as organizações fazem suposições sobre o que é importante para o cliente. Depois de investigar, elas podem descobrir que o que o cliente valoriza é bem diferente (WISNIEWSKI; DONNELLY, 1996).

Com a criação de dimensões de qualidade e com a identificação dos atributos considerados pelos usuários da UGP, a nova escala vem a preencher lacuna do conhecimento, mormente ao fornecer serviços de qualidade e informações confiáveis aos gestores públicos e a contribuir para a academia.

Em face do exposto, justifica-se esta pesquisa pela contribuição à literatura no que tange ao tema da qualidade dos serviços das unidades de gestão de pessoas nas Universidades Federais. Simultaneamente, concede aporte aos gestores desses órgãos públicos que poderão utilizar o instrumento gerado para verificar a situação da qualidade dos serviços prestados, auxiliando, assim, o planejamento de melhorias que visam a excelência nos atendimentos aos usuários, ao mesmo tempo em que irão cumprir a obrigação legislativa de avaliar a qualidade dos serviços ofertados à sociedade. Outrossim, o instrumento proposto oferece oportunidade aos usuários de exercerem o direito de cidadão ao avaliar os serviços públicos adquiridos.

Considerando as necessidades para realização desta pesquisa, os próximos capítulos do presente estudo foram estruturados da seguinte forma: i) Revisão da literatura; ii) Procedimentos metodológicos; iii) Resultados da revisão sistemática integrativa; iv) Qualidade dos serviços: percepção dos usuários; v) Seleção e estruturação dos atributos e dimensões para validação; vi) Validação com especialistas; vii) Escala GESPQUAL; e viii) Conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Foi realizada a revisão da literatura a fim de se obter conhecimento sobre a qualidade de serviços, verificando, então, estudos sobre o tema, compondo assim, a base teórica que irá auxiliar o entendimento e, conseqüentemente, a resolução do problema de pesquisa.

A revisão da literatura discorre sobre a qualidade do serviço, aborda a avaliação da qualidade dos serviços, apresenta ainda o que seriam serviços públicos e, por fim, acrescenta discussão sobre a Gestão de Pessoas nas Universidades Federais.

2.1 Qualidade do serviço

Na literatura, encontram-se estudos sobre a qualidade percebida em serviços que seguem dois modelos teóricos: o paradigma da desconfirmação e a teoria da *performance* (FURLAN, 2016).

O paradigma da desconfirmação está relacionado à análise e à comparação – feita pelo cliente – entre o serviço esperado e o percebido, ou seja, um confronto entre expectativas e percepções (OLIVER, 1980). De acordo com Carman (1990) e Croning Jr. e Taylor (1992), citados por Furlan (2016), a teoria da *performance* – à qual inclui a presente pesquisa – defende que apenas o serviço percebido pelo usuário é fator de impacto na satisfação do cliente.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Grönroos (2004), o nível de qualidade percebido por um usuário de serviço pode ser identificado através da diferença entre a qualidade esperada e a qualidade percebida do serviço recebido, sendo que a diferença seria um problema a ser verificado na qualidade do serviço prestado.

Gale (1996) afirma que a qualidade percebida é a opinião dos usuários sobre os serviços; já, segundo Dominguez (2000), a qualidade percebida pode ser entendida como o julgamento do consumidor sobre a excelência do serviço.

Nessa lógica, a qualidade pode ser caracterizada como subjetiva, uma vez que a sua percepção é distinta para cada observador (VASCONCELLOS, 2002; PEREIRA et al., 2013). Nesse sentido, Gummesson e Grönroos (2012) enfatizam que a qualidade é o que os clientes percebem. E, para Las Casas (1999), serviços com qualidade são aqueles que proporcionam satisfação a alguém.

Falconi (2004, p. 2) pesquisa o tema qualidade desde 1984, sendo referência bastante citada em artigos atuais e define que “serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do

cliente”. E, ainda segundo esse autor, os critérios para a qualidade atender todos esses requisitos é a preferência do consumidor, ou seja, para qualquer instituição que vise à boa qualidade de seus serviços, é necessário voltar a atenção para a percepção da qualidade pelos usuários.

Assim, entende-se que a percepção da qualidade que os usuários possuem é o que determina como serão administrados os serviços; neste aspecto, Kotler (2000) apresenta alguns pontos a serem considerados para se alcançar a administração da qualidade, de forma geral, seja no setor privado ou público; segundo o autor, não basta tecnologia e mão-de-obra qualificada: o cliente precisa perceber a qualidade do atendimento em todos os serviços e que o funcionário está realmente comprometido com a excelência; que, além da motivação, há que se contar com bons parceiros; isto é, fornecedores e distribuidores responsáveis. Ele destaca, ainda, que a melhoria deve ser buscada sem esmorecimento para que se possa acompanhar o mercado que sempre exige saltos quantitativos, cada vez mais ambiciosos. O autor acrescenta, também, que a qualidade não terá um alto custo se os funcionários forem, desde o início, bem treinados na execução das tarefas.

Outro aspecto considerado por Kotler (2000) é que a qualidade pode não ser mais um diferencial, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes, e que, se o produto não for excelente, não adianta propaganda nem esmero no atendimento.

A percepção da qualidade pode ser influenciada pelo fato do usuário ser, ou não ser, um pagador e/ou beneficiário dos serviços, o que retorna a ideia de que a qualidade será mais corretamente verificada através do ponto de vista perceptivo dos usuários dos serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; GUMMESSON; GRÖNROOS, 2012). Sob essa ótica, constata-se que os beneficiários dos serviços dão prioridade ao processo e à qualidade dos resultados (RHEE; RHA, 2009), além de ser esta influenciada, também, pela cultura, pelas regras, pelo sistema de gestão da organização, assim como pelo conhecimento, pelas habilidades e atitudes de cada funcionário, o que torna complexa a atividade de mensurar a qualidade dos serviços e os níveis de satisfação dos usuários sem que haja métodos específicos para cada setor de serviço (DINSDALE; MARSON, 2000).

Especificamente no âmbito da administração pública, para que o Estado alcance a qualidade esperada, é necessário que os serviços públicos tenham maior participação social ao envolver o cidadão, o controle social e a satisfação do cliente (PEARSON, 2011).

Para Wisniewski e Donnelly (1996), as instituições públicas também têm que satisfazer as necessidades dos clientes – entenda-se por sociedade – e, nesse contexto, a qualidade do serviço se configura uma área estratégica para as organizações públicas, fazendo assim, que essas instituições percebessem que não devem apenas observar as necessidades dos clientes,

mas, também, aproveitar as oportunidades de aprender com os clientes entendendo suas expectativas e percepções sobre os serviços.

Mediante inúmeras definições de qualidade de serviços (DINSDALE; MARSON, 2000; RHEE; RHA, 2009; PEREIRA et al., 2013, GUMMESSON; GRÖNROOS, 2004, 2012), constata-se que, ao avaliar a sua mensuração exata, será difícil de se obtê-la por conta da sua subjetividade, visto que os serviços não são baseados em um resultado final, mas, sim, em um processo (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; FADEL; REGIS FILHO, 2009).

Sendo a qualidade dos serviços difícil de ser mensurada em virtude da complexidade envolvida, um modelo utilizado para mensurar um determinado serviço pode não ser confiável para ser utilizado em outro ambiente com serviço diferente (CARUANA; PITT, 1997; SKARPETA; KOEMTZI; AIDONIS, 2020). Nesse sentido, no próximo tópico, serão apresentadas as formas de mensurar a qualidade de serviços, aplicadas em diferentes locais, por autores distintos.

2.2 Avaliação da qualidade dos serviços

Em virtude da sua relevância para as instituições, a qualidade dos serviços se tornou objeto de pesquisas em inúmeros trabalhos (CRETILLA JUNIOR, 1966; OLIVER, 1980; SKELCHER, 1992; ELEUTÉRIO, 2001; FALCONI, 2004; CERCHIARO, 2006; LOPES; HERNANDEZ; NOHARA, 2009; MELLO, 2011; MONDO; FIATES, 2013), e pode-se observar que é na área da saúde que se concentra grande parte desses estudos, como Mello e Ortega (1998), Vasconcelos (2002), Moura et al. (2007), Righi (2009), Fadel e Regis Filho (2009) e Silva Gomes (2017). No setor de ensino, encontram-se trabalhos como os de Andrade e Santos (2004), Freitas, Bolsanello e Viana (2008), Fowler (2008), Bressan, Basso e Becker (2015), Galvão e Sadoyama (2017), La Falce et al. (2014); Cerchiaro; Mota, (2010), Skarpeta, Koemtzi e Aidonis (2020). Já no setor de transportes, a qualidade dos serviços já foi avaliada por trabalhos como os de William (1993), Lima (2015) e Lima, Moura e Souki (2015). No setor bancário, encontrou-se Machado Júnior e Rotondaro (2003). No setor de corretoras de seguros, como o de Saeedpoor et al. (2015). E, no setor de turismo, Oh e Kim (2017).

No campo da qualidade dos serviços, existem diversos modelos que norteiam os pesquisadores, seja para aplicar em instituições ou para adaptação e construção de um novo modelo específico a um determinado segmento de serviço. Nesse contexto, Miguel e Salomi (2004) realizaram um trabalho em que o objetivo foi apresentar os principais modelos de

aferição da qualidade dos serviços, de toda natureza, encontrados na literatura com suas principais características (Quadro 1).

Quadro 1 - Modelos de avaliação qualidade

Autor	Modelo	Características Principais	Conclusões Principais	Área de Aplicação
Grönroos (1984)	Modelo da Qualidade de Serviço	Qualidade = f (expectativa, desempenho e imagem).	Interação comprador/vendedor é mais importante do que atividades de marketing. Contato comprador/vendedor tem mais influência na formação da imagem do que atividades de <i>marketing</i> .	Diversos tipos de serviços.
Tríade de Donabedian (1984)		Avaliação baseada na estrutura, processo e resultado.	A monitorização da qualidade é desempenhar vigilância ininterrupta, para que desvios dos padrões possam ser detectados e corrigidos de forma precoce.	Serviços americanos de saúde
Parasuraman et al. (1985, 1988)	SERVQUAL	22 itens distribuídos em cinco dimensões da qualidade.	A qualidade de serviços pode ser quantificada. Determina cinco dimensões genéricas para todos os tipos de serviços. A qualidade dos serviços é a diferença entre expectativa e desempenho ao longo das dimensões.	Diversos tipos de serviços
Brown e Swartz (1989)	Modelo Percepção Expectativa $Q_i = E_i - D_i$	Utiliza 10 dimensões desenvolvidas por Parasuraman et al. (1985).	A qualidade dos serviços é a diferença entre o desempenho e a expectativa ao longo das dimensões.	Atendimento em consultórios da área médica
Bolton e Drew (1991)	Modelo de avaliação do serviço e valor.	Utiliza 4 dimensões desenvolvidas por Parasuraman et al. (1988). Introduz o conceito do valor na avaliação da qualidade do cliente.	Concluem que as características dos clientes influenciam as avaliações de qualidade e o valor pelo cliente. A não confirmação das expectativas está mais fortemente correlacionada com a qualidade dos serviços.	Serviços de telefonia
Cronin e Taylor (1992)	SERVPERF $Q_i = D_i$	Utiliza as 5 dimensões gerais desenvolvidas por Parasuraman et al. (1988).	Avaliação de qualidade de serviços é melhor representada pelo desempenho ao longo das dimensões.	Diversos tipos de serviços
Teas (1993)	Modelo do Desempenho Ideal.	Utiliza as 5 dimensões gerais desenvolvidas por Parasuraman et al. (1988).	O modelo do desempenho ideal tem maior correlação com as preferências de compra, intenções de recompra e satisfação com os serviços.	Lojas de varejo
Fornell et al. (1996)	Modelo ACSI	Satisfação decorre da qualidade percebida, do valor percebido e das	Considera três construtos como antecessores ou condutores da satisfação: a qualidade percebida, o valor	Avalia 10 diferentes setores da economia

		expectativas do cliente.	percebido e as expectativas do cliente.	americana e mais 200 empresas são pesquisadas.
Caruana e Pitt (1997)	Escala INTQUAL	Busca a relação entre a qualidade dos serviços com a performance da instituição.	Utiliza a escala Servqual para construir sua própria Escala com 17 itens para mensurar a qualidade dos serviços internos.	Diversos tipos de serviços
Eklof (2000)	Modelo ECSI	Satisfação decorre dos mesmos elementos dos ACSI e a lealdade pode gerar retenção, recomendação e recompra.	Trata a expectativa, qualidade percebida, valor percebido, satisfação e lealdade da mesma forma que o modelo ACSI. Mas a lealdade inclui a probabilidade de retenção, recomendação e recompra.	Avalia diferentes setores da economia europeia em mais de 10 países.
Abdullah (2006)	HEDPERF	5 dimensões em 41 itens de avaliação	Fornece suporte empírico suficiente como um instrumento ideal para analisar o contexto de instituições de ensino superior. Projetada apenas para medir a qualidade do serviço em nível macro.	Instituições de Ensino Superior
Bressan, Basso e Becker (2008)	Modelo próprio seguindo etapas propostas por Churchill (1979)	20 indicadores e 6 dimensões: organização curricular, corpo docente, pesquisa e extensão, organização administrativa, infraestrutura e serviços agregados.	Define índices de qualidade nas IES, possibilitando a comparação dos resultados obtidos entre as instituições.	Serviços educacionais
Tinoco e Ribeiro (2008)	Modelo próprio adaptado do modelo Servqual	Determinantes que afetam a percepção da qualidade e de preço do ponto de vista do consumido.	Existência de relação entre os determinantes da qualidade percebida e do preço percebido dos clientes de restaurantes <i>à la carte</i> .	Restaurantes <i>à la carte</i>
Yildiz e Kara (2009)	PESPERF	30 itens de avaliação	Modelo mais micro	Educação Física
Ieli e Anil (2014)	HEDQUAL	5 dimensões e 26 itens de avaliação	Avaliar a qualidade dos cursos de pós-graduação	Programas de MBA

Fonte: Miguel e Salomi (2004), Lima (2014), adaptado pelo autor.

Cada escala se adapta a algum segmento específico, sendo necessária, ao aplicá-las empiricamente, a adaptação perante as particularidades de cada setor.

A aplicação das escalas de avaliação da qualidade possibilita identificar atributos e dimensões da qualidade dos serviços prestados na percepção dos usuários. Por conseguinte, os atributos são as características intrínsecas a um serviço e que podem gerar satisfação ao usuário.

No Quadro 2, são relacionados alguns atributos da qualidade percebidos por usuários de serviços de diversas áreas que se assemelham ao objeto desta pesquisa.

Quadro 2 - Síntese de atributos dos serviços e principais autores

Síntese dos atributos	Constructo	Principais autores
<ul style="list-style-type: none"> - confiabilidade - conforto - segurança - acessibilidade - tempestividade - relacionamento com o usuário - informações ao usuário - atendimento - compreensão - comprometimento - empatia - comunicação - limpeza - organização - sinceridade - <i>performance</i> - cortesia - atenção - tempo de espera 	Qualidade Percebida	<ul style="list-style-type: none"> Parasuraman et al. (1985, 1988, 1991, 1994) Pullen (1993) Fornell et al. (1996) Carvalho e Leite (1997) Oermann; Templin (2000) Eleutério (2001); Sureshchandar et al. (2001) Abdullah (2006) Moura et al. (2007) Paranhos Filho (2009) Righi; Schmidt; Venturini (2010) Nogueira (2010) Munhurrn; Bhiwajee; Naidoo (2010) Zhang et al. (2010) Silveira et al. (2012); Oliveira (2012) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013) La Falce; de Muylder; Pressor; Toivanen (2014) Lima (2014); Nogueira; Las Casas (2015); Lima; Moura; Souki (2015) Bressan; Basso; Becker (2015) Furlan (2016) Silva Gomes (2017); Galvão; Sadoyama (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Especificamente no setor público, encontram-se trabalhos como os de Dos Santos e Morais (2016), Lee et al. (2017) e Ocampo et al. (2019) que discutem sobre a qualidade dos serviços ofertados por órgão públicos.

Rabelo Neto e Lima Filho (2018) analisaram os resultados do sistema de avaliação dos serviços públicos criado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o Gespública, sob a percepção dos servidores públicos federais. Concluíram, então, que esse sistema de avaliação não teve eficácia esperada mediante a pouca aceitabilidade pelos órgãos públicos, que pode ser justificada, segundo Filardi et al. (2016) por existirem barreiras culturais, burocráticas e de descontinuidade política, além da complexidade do programa que a muitos servidores não sabiam como aplicá-lo.

Nesse sentido, constata-se que a avaliação constitui parte de todo processo a fim de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, sendo necessário identificar o que determina a satisfação dos usuários e cidadãos e o nível de satisfação do público em relação aos serviços específicos do setor público (DINSDALE; MARSON, 1999).

2.3 Serviços públicos

Mediante o forte crescimento na participação na economia mundial, o setor de serviços tem sido alvo constante de pesquisas voltadas para a aplicação prática nos diferentes ambientes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1994; GUMMESSON; GRÖNROOS, 2012; SANTOS, 2014; SILVA GOMES, 2017). Desta forma, torna-se imprescindível, antes de maiores discussões, a definição do que são serviços, por mais que se encontrem muitas formas distintas de definir.

Kotler e Fox (1994, p. 464) afirmam que serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer à outra que é essencialmente intangível e não resulta na posse de alguma coisa. Sua produção pode ou não estar atrelada a um produto físico”.

Por sua vez, Froemming (2001), citado por Nogueira (2010, p. 20), explica que os serviços “são principalmente intangíveis, não podem ser separados de seu provedor, que interage intimamente com o consumidor, não podem ser estocados, e sua entrega tende a ser inconsistente e difícil de ser padronizada”.

Os serviços, em âmbito geral, possuem características semelhantes, e Grönroos (2004) identifica três características básicas que podem ser encontradas na maior parte dos serviços: a) são processos compostos por séries de atividades, em vez de objetos concretos; b) são produzidos e consumidos simultaneamente e; c) o cliente participa do processo de produção, ao menos, até certo ponto.

Por outro lado, o produto ou serviço ofertado por uma empresa privada possui características diferentes daqueles provindos da ação estatal; enquanto, na primeira, o próprio consumidor é quem paga pelo serviço, no setor público, a pessoa que paga nem sempre coincide com o beneficiário (BERGUE, 2014) pelo fato de que muitos serviços públicos não serem pagos diretamente no momento da prestação, já que são financiados pelos cofres públicos.

Percebe-se, então, que os serviços públicos se discernem, quanto à finalidade, dos serviços ofertados pela iniciativa privada; nesse aspecto, Dinsdale e Marson (2000, p. 17) entendem que:

Os serviços do setor público geralmente têm outras finalidades (proteger o interesse público), por meio de mecanismos diferentes (equidade e devido processo) daqueles dos serviços do setor privado, que visam ao lucro. Como resultado disso, os serviços do setor público, como os serviços do setor privado, buscam maximizar a satisfação do usuário; mas, diversamente do setor privado, no setor público, essa satisfação precisa ser equilibrada com a proteção do interesse público. Manter esse equilíbrio pode tornar alguns serviços públicos inadequados para fins comparativos.

A própria Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos, em seu artigo 2º, inciso II, conceitua serviço público como “atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública”.

Wisniewski (2010) enfatiza que as organizações públicas devem estar preparadas para a revolução da prestação dos serviços e, nesse contexto, a qualidade do serviço se configura como estratégia a ser observada. La Falce et al. (2014, p. 50) corrobora indicando que tais organizações “devem não só observar as necessidades dos clientes, mas também aproveitar as oportunidades de aprender com os clientes, entendendo suas expectativas e percepções sobre serviços”.

Ao tomar como prerrogativa que o termo serviço remete ao ato de servir, pode-se induzir que a prestação do serviço deve primar pela satisfação do cidadão.

A proposta deste trabalho envolve os serviços das Unidades de Gestão de Pessoas das Universidades Federais, e este será o foco no próximo tópico.

2.4 Gestão de Pessoas nas Universidades Federais

Ao longo das últimas décadas, a valorização das pessoas na gestão interna das organizações fez com que os antigos Departamentos de Recursos Humanos cedessem lugar a uma nova abordagem identificada como Gestão de Pessoas (ANDRADE; SANTOS, 2004; SOUZA, 2009; SOUZA; KOBİYAMA, 2010; BÚRIGO; LOCH, 2011). A função da gestão “é, sem dúvida, o sucesso nos resultados da instituição. Ela precisa planejar os resultados pretendidos e deve organizar os recursos da instituição para atingi-los” (SOUZA, 2009, p. 55).

Esse novo pensamento da Gestão de Pessoas passou a fazer parte, também, das Universidades Federais e, a partir dos anos de 1980, a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor, isto faz com que os gestores dessas organizações voltem as suas atenções, também, para a satisfação das pessoas, usuárias dos serviços dessas organizações (CECILIO, 2001; DUTRA, 2004).

O tema qualidade dos serviços prestados nas Universidades Federais no Brasil ainda é pouco explorado se comparado com o que é encontrado na literatura internacional, o que indica que esse assunto ainda carece de diferentes visões de pesquisadores (SILVA, 2012).

Para melhor planejamento e possíveis melhorias quanto à gestão das instituições, Arguin (1989) retrata a importância dos gestores em conhecer a instituição, além de estudar e analisar a qualidade dos seus pontos fortes e fracos. Castanheira et al. (2008) corroboram ao

afirmar que as Instituições de Ensino Superior precisam realizar processos de autoavaliação institucional. O refletir sobre o aspecto organizacional dessas instituições, nas quais se encontram as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), Lugão (2011) sustenta que as IFES precisam atender às demandas, que estão sempre em transformação, geradas pela sociedade como sendo parte de seu objetivo maior na missão institucional. Percebe-se, então, a necessidade de as IFES possuírem objetivos claros e capacidade para atender as diferentes demandas da sociedade que venham a surgir.

Cabe salientar que a gama de serviços prestados pelas Unidades de Gestão de Pessoas das Universidades Federais são semelhantes e, basicamente, podem ser relacionados em três diferentes áreas: i) gestão e controle de pessoal; ii) provimento, capacitação, qualificação profissional e acompanhamento das carreiras; iii) atenção integral e qualidade de vida do servidor, segurança no trabalho e saúde ocupacional (ALBUQUERQUE, 2015; ANDRADE; SANTOS, 2004). As três áreas podem ser complementadas por outras funções conforme as necessidades institucionais.

Nota-se que tais atividades desempenhas pelas UGP's interferem na vida funcional e nos interesses coletivos e individuais dos servidores da instituição, evidenciando a relação direta com os servidores, mesmo que, muitas vezes, essa relação ocorra à distância, por telefone, e-mail ou outros meios eletrônicos. Diante disso, verifica-se que a qualidade dos serviços pode ser notada por diferentes perspectivas e, nessa conjuntura, Conor (1997) e Farazmand (2005) condizem que, para uma boa qualidade dos serviços, é necessária uma forte infraestrutura institucional e cultural, que podem ser alcançadas por meio da educação e capacitação dos servidores.

De acordo com Milakovich (1998), conforme citado por Fowler (2008), o tamanho do sistema federal, assim como sua complexidade, deveria estimular o governo a buscar iniciativas em prol da melhoria da qualidade dos serviços. Contudo, segundo Fowler (2008), as instituições carecem de capacidade para reduzir custos e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade e, a motivação dos servidores orientados, às necessidades do cidadão. Nesse sentido, em tempos de escassez de recursos e *déficits* públicos, torna-se indispensável a consciência dos administradores públicos quanto à necessidade de ajustes e delineamento das atividades mediante os recursos disponíveis (SKARPETA; KOEMTZI; AIDONIS, 2020).

A citada conjuntura se une às dificuldades de gerir órgãos com muitos servidores, como é o caso das UGP; nessa perspectiva, Santos e Bronnemann (2013) apontam alguns dos principais desafios encontrados por esses gestores como: i) falta do conhecimento e habilidade de se gerir. O aprendizado ocorre, costumeiramente, por meio da experiência no cargo; ii) falta

de dados fidedignos das avaliações de desempenho dos servidores por serem, frequentemente, informais, subjetivas e desarticuladas; iii) o tempo para prover as atividades de gestão da unidade, muitas vezes, é reduzido em virtude da conciliação entre as atividades pertinentes ao cargo efetivo e as do cargo de gestor; iv) falta de comprometimento dos subordinados com os interesses coletivos da instituição; e v) falta de ética ao classificar a urgência dos serviços a serem prestados.

A não resolução desses desafios pode resultar em problemas para os gestores, como o excesso de burocracia, inexperiência, falta de incentivos e benefícios aos servidores, falta de padrões de atendimento ao cliente e falta de comprometimento, inclusive da alta administração (FOWLER, 2008).

Esses desafios e problemas podem interferir na qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, na percepção dos usuários.

Posto isso, o próximo capítulo irá tratar dos procedimentos utilizados nesta pesquisa para atender ao objetivo proposto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por se tratar de um trabalho com ênfase na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos adquiridos, esta pesquisa é classificada como “aplicada” quanto à sua finalidade (COOPER e SCHINDLER, 2011).

Caracteriza-se, também, como qualitativa por conter técnicas que buscam decodificar, traduzir e apreender o significado do fenômeno estudado, colocando o pesquisador diante da realidade estudada, no caso, os usuários dos serviços de gestão de pessoas (COOPER e SCHINDLER, 2011; MALHOTRA, 2006).

Por ser um tema pouco explorado, o estudo também assume caráter exploratório, o que permite pesquisar com maior profundidade e proporcionar maior familiaridade com o problema, contribuindo para compreensão da situação-problema (MALHOTRA, 2006).

3.1 Coleta de dados

Para a pesquisa, foram utilizados dois tipos de coleta de dados, sendo o primeiro por meio da Revisão Sistemática Integrativa a fim de identificar trabalhos teóricos e empíricos sobre a avaliação da qualidade dos serviços podendo, assim, identificar atributos e dimensões relacionadas à qualidade dos serviços.

A posteriori, foram aplicadas entrevistas a usuários dos serviços da Unidade de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Viçosa, representada, nesta Instituição, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PGP.

Essas etapas estão detalhadas nos tópicos a seguir.

3.1.1 Revisão Sistemática Integrativa

Para buscar pesquisas que verificam os atributos da qualidade dos serviços públicos, foi realizada pesquisa no banco de dados ISI – *Web of Science*, disponível no *website* Periódicos CAPES, que, segundo Viglioni et al. (2017), é uma das bases mais completas de artigos científicos global. Foi utilizada, também, a plataforma *Google Scholar* para localizar teses e dissertações mais recentes e voltadas para uma realidade mais próxima à dessa pesquisa.

A revisão sistemática integrativa seguiu os passos adaptados por Sampaio e Mancini (2006) dos trabalhos de Domholdt (2005), Law e Philp (2002) e Magee (1998), o que possibilita nortear o rumo da pesquisa, fornecendo maior embasamento teórico aos resultados encontrados

(MUNOZ; TAKAYANAGUI; SANTOS, 2002; SAMPAIO; MANCINI, 2006). O método é útil para integrar informações acerca de um tema específico, não sendo necessário que retratem evidências coincidentes.

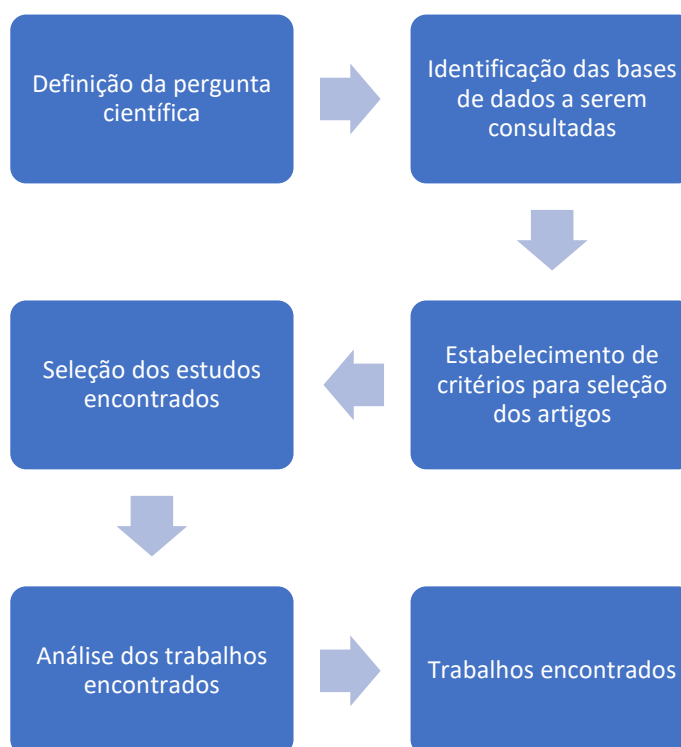


Figura 1 - Passos adotados para revisão sistemática integrativa.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Sampaio e Mancini (2006) e Mendes, Silveira e Galvão (2008).

Sendo assim, os passos para a revisão sistemática integrativa neste trabalho foram seguidos da seguinte forma:

3.1.1.1 *Definição da pergunta científica*

Como o objetivo geral desta pesquisa é criar e propor um instrumento de avaliação da qualidade dos serviços para unidades de gestão de pessoas em Universidades Federais, e a revisão da literatura não encontrou discussões sobre o tema em questão, resultaram duas perguntas: como mensurar a qualidade dos serviços prestados pelas Unidades de Gestão de Pessoas com foco na percepção de seus usuários? Quais os atributos específicos a serem considerados para mensuração da qualidade na prestação de serviços pelas UGP's?

3.1.1.2 Identificação das bases de dados a serem consultadas

A busca da evidência é a definição dos termos e das palavras-chave e, posteriormente, as estratégias de busca incluindo a base de dados a serem pesquisadas (SAMPAIO; MANCINI, 2006),

Como banco de dados, foi utilizada a plataforma eletrônica *Web of Science* do *Institute of Scientific Information (ISI)* disponível no *website* da CAPES, que é um dos bancos mais completos de artigos científicos.

Ao considerar que foram encontrados poucos artigos sobre qualidade do serviço público, buscou-se na plataforma online *Google Scholar* por teses e dissertações recentes que tratam do tema, podendo, assim, entender como o assunto tem sido tratado na realidade brasileira.

3.1.1.3 Estabelecimento de critérios para seleção dos artigos

Foi necessário estabelecer critérios para a consulta dos artigos e demais trabalhos a fim de se aproximar ao máximo do objetivo proposto nesta dissertação.

Na plataforma *Web of Science*, foram consultados artigos publicados no período de dez anos, ou seja, de 2009 a 2019, utilizando palavras-chave (Quadro 3) objetivando encontrar literatura mais recente. Essa busca se limitou a artigos publicados em língua inglesa.

E, no *Google Scholar*, buscou-se por teses e dissertações publicados de 2009 a 2019, que tratam do tema “qualidade dos serviços públicos”, “modelos de avaliação da qualidade de serviços”, “avaliação da qualidade do serviço público” e “qualidade dos serviços em universidades” para complementar a base para análise. Todavia, a busca concentrou-se, também, na literatura clássica, gênese dos estudos sobre o tema.

Ao todo, foram encontrados 12.635 trabalhos que continham as palavras-chave no título, resumo, ou palavras-chave do artigo, além de palavras indexadas geradas pelo próprio *Web of Science* (Quadro 3), sendo que 548 trabalhos são publicações no Brasil.

Quadro 3 - Critérios para pesquisa de artigos *Web of Science*

Palavras-chave	Keywords
atributos da qualidade	“attribute* of quality”
atributos do serviço público	“attribute* of public service*”
mensuração dos atributos da qualidade	“measurement of quality attribute*”
serviço público	“public service*”
avaliação da qualidade de serviços	“service* quality assessment”

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.1.4 *Seleção dos estudos encontrados*

Foram avaliados os títulos e os resumos dos trabalhos para certificar se eram sobre o tema abordado, ou seja, que tratavam da avaliação da qualidade de serviços ou buscavam os atributos ou dimensões da qualidade dos serviços.

Ao final, foram selecionados trabalhos vinculados aos setores públicos e privado, tendo em vista que o setor público ainda é pouco explorado nesse assunto.

3.1.1.5 *Análise dos trabalhos encontrados*

Após leitura inicial para seleção dos trabalhos, foi feita a leitura de todo material, verificados os objetivos propostos, a população alvo, as metodologias utilizadas e os resultados obtidos.

Foram identificados trabalhos que utilizaram escalas já existentes para avaliar a qualidade dos serviços prestados em órgãos públicos ou privados, assim como alguns autores que criaram as próprias escalas para que se adequassem ao *locus* da pesquisa.

Com esses trabalhos, foi possível obter uma gama de atributos e dimensões considerados pelos usuários ao perceber a qualidade dos serviços ofertados por algum prestador, o que auxiliou na construção da escala proposta neste trabalho.

3.1.1.6 *Trabalhos utilizados*

Os trabalhos encontrados através da revisão sistemática integrativa e as principais contribuições dos mesmos para a presente pesquisa encontram-se no Capítulo 4.

3.1.2 Entrevistas com usuários

Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas (Apêndice B) aos servidores da Universidade Federal de Viçosa com o propósito de identificar aspectos ou variáveis mais importantes percebidos pelos usuários que podem representar a qualidade dos serviços prestados pelas Unidades de Gestão de Pessoas desta Instituição.

O roteiro de entrevista foi elaborado tomando como base os roteiros de Lima (2014) e Gomes (2017) e, também, os atributos encontrados na revisão sistemática da literatura,

realizando as devidas adaptações quanto a realidade da Unidade de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Viçosa.

As entrevistas foram realizadas em campo, no período de 15 a 25 de janeiro, durante o horário de expediente regular de trabalho, conforme a aceitação de participação na entrevista e a disponibilidade dos servidores presentes nos seguintes locais da UFV: Departamento de Medicina Veterinária, Departamento de Engenharia Civil, Departamento de Engenharia Agrícola, Departamento de Administração e Contabilidade, Departamento de Medicina e Enfermagem, Colégio de Aplicação (Coluni), Setor de Apiário, Biblioteca Central, Diretoria de Material, Divisão de Saúde e Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV.

A amostra foi de 25 usuários da UGP, feita por conveniência e determinada por saturação teórica, que pode ser definida por Thiry-Cherque (2009) como “instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado”.

Justifica-se a escolha aleatória dos locais para acolher pensamentos distintos sobre a qualidade dos serviços da UGP, ao passo que servidores que são colegas de trabalho no mesmo setor podem compartilhar percepções da qualidade dos serviços.

Como não ocorreu a identificação nominal dos servidores da UFV que foram entrevistados, eles foram identificados, neste trabalho, como: U1, U2, U3, U4, U5, U6, U7, U8, U9, U10, U11, U12, U13, U14, U15, U16, U17, U18, U19, U20, U21, U22, U23, U24 e U25.

Justifica-se o *locus* Universidade Federal de Viçosa para a coleta dos dados desta parte da pesquisa, por ser uma Instituição com grande quantidade de servidores (3.203) ao longo de 4.154,58 ha de área física total dividida em três *Campi*. Justifica-se, também, pela melhor acessibilidade aos servidores desta Instituição.

Para a coleta de dados foi utilizado apenas o *Campus* sede, localizado na cidade de Viçosa-MG, por impossibilidade de locomoção até os *Campi* localizados em Florestal-MG e em Rio Paranaíba-MG.

Salienta-se informar que, como toda pesquisa a ser realizada com pessoas, este trabalho foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa, conforme parecer 3.578.208.

3.1.2.1 *Análise das entrevistas*

A análise dos dados coletados com as entrevistas se dará através do método de análise de conteúdo que é definido por Bardin (2016, p. 37) como “um conjunto de técnicas de análise

das comunicações” que visa obter indicadores permitindo a inferência de conhecimento às mensagens.

Triviños (2012) salienta que a análise de conteúdo é uma forma de se estudar as comunicações através de um conjunto de técnicas colocando ênfase no conteúdo das mensagens que pode fornecer subsídio para fazer inferências a partir das informações que fornece o conteúdo da mensagem.

Com esse método, serão geradas categorias de qualidade percebida, as quais serão compostas por diversos itens. Essas categorias serão úteis nos passos subsequentes da análise de dados em termos da formação de dimensões ou fatores da qualidade percebida pelos usuários.

3.2 Seleção dos atributos e dimensões da qualidade para serviços de Gestão de Pessoas

Após verificação da bibliografia, da revisão sistemática integrativa e das entrevistas com os usuários dos serviços da UGP, foi possível selecionar os atributos e dimensões da qualidade percebidas por usuários de serviços que podem ser relacionados aos serviços prestados pelas unidades de gestão de pessoas das universidades.

O Quadro 4 representa os atributos e dimensões selecionadas e os autores que contribuíram para seleção de cada item.

Quadro 4 - Contribuição dos autores para os atributos e dimensões selecionadas.

Dimensões	Atributos	Autores
Acessibilidade	Localização física	Abdullah (2006) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013) Lima, Moura e Souki (2015)
	Condições de acesso físico	Carvalho e Leite (1997) Lima, Moura e Souki (2015) Gomes (2017)
	Disponibilidade de estacionamento	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
	Horário de atendimento	Carvalho e Leite (1997) Abdullah (2006) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
	Flexibilidade para prestar serviços	Carvalho e Leite (1997)
	Tempo de espera	Abdullah (2006) Lima, Moura e Souki (2015) Gomes (2017)
Competência	Condições de acesso virtual	Carvalho e Leite (1997)
	Autonomia para decisão	Carvalho e Leite (1997)
	Conhecimento das funções do trabalho	Abdullah (2006)
	Busca de soluções	Abdullah (2006)
	Procedimentos simplificados	Carvalho e Leite (1997)
	Prestatividade	Abdullah (2006)

		Gomes (2017)
Comunicação	Orientação para atender os interesses do usuário	Carvalho e Leite (1997) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
	Boa comunicação	Abdullah (2006)
	Esclarecimento dos serviços	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
	Informar alteração no funcionamento padrão da unidade	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Confiabilidade	Entender as necessidades do usuário	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
	Pronto atendimento	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994) Carvalho e Leite (1997)
	Tratamento dos problemas de serviço	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
	Cumprimento do prazo de entrega dos serviços	Lima, Moura e Souki (2015) Gomes (2017)
	Exatidão dos serviços prestados	Carvalho e Leite (1997) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
	Manutenção dos registros sem erros	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
	Sigilo da informação	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013) Gomes (2017)
	Privacidade	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
	Rapidez na resolução	Abdullah (2006)
Conforto	Instalações com entretenimento	Abdullah (2006) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
	Cantinho do café	Carvalho e Leite (1997) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
	Ambiente climatizado	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013) Lima, Moura e Souki (2015)
	Cadeiras	Carvalho e Leite (1997) Gomes (2017)
	Luminosidade do ambiente	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Credibilidade	Informações quanto a mudanças no andamento do serviço solicitado	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013) Gomes (2017)
	Conhecimento técnico sobre os serviços prestados	Abdullah (2006) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
	Feedback sobre o andamento	Abdullah (2006)
	Busca pela melhoria do atendimento	Abdullah (2006) Gomes (2017)
	Compromisso com as solicitações dos usuários	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
	Sistemas intuitivos e atualizados	Carvalho e Leite (1997)
	Sinceridade	Abdullah (2006)
Empatia	Atenção individualizada	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994) Carvalho e Leite (1997) Abdullah (2006) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013) Lima, Moura e Souki (2015)
	Boa vontade em lidar com os problemas dos usuários	Carvalho e Leite (1997) Lima, Moura e Souki (2015)
	Receber reclamações e sugestões	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
	Crítérios para atendimento	Gomes (2017)
	Cortesia	Carvalho e Leite (1997) Abdullah (2006) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013) Lima, Moura e Souki (2015)
	Atitude positiva	Abdullah (2006)
Tangibilidade	Equipamentos modernos	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994) Carvalho e Leite (1997) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)

	Quantidade de cadeiras	Gomes (2017)
	Vestimentas dos servidores da UGP	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994) Carvalho e Leite (1997) Abdullah (2006) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
	Infraestrutura adaptada	Lima, Moura e Souki (2015)
	Limpeza e organização	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013) Lima, Moura e Souki (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Posteriormente, os atributos e dimensões que podem representar a qualidade dos serviços prestados passaram pela validação de especialistas do ramo de Gestão de Pessoas.

3.3 Validação dos atributos e dimensões identificados

A validação se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro especialistas no tema Gestão de Pessoas para que pudessem expressar suas opiniões, podendo confirmar, sugerir alterações ou refutar qualquer propriedade apresentada. Não há um número pré-estabelecido de entrevistas para validação, podendo variar conforme o fenômeno em estudo e critérios para seleção destes especialistas (SPÍNOLA, 2002; KERN GOMES, 2017). Estes “devem ser peritos ou possuidores de conhecimento sobre o fenômeno” (ALMEIDA; SPÍNOLA; LANCMAN, 2009).

As entrevistas foram realizadas individualmente, em dias distintos, via ligação telefônica, sendo os áudios gravados com autorização prévia dos entrevistados. Os especialistas não tiveram acesso às respostas dos outros entrevistados.

Utilizou-se a técnica *Snowball* (Bola de Neve), proposta por Baldin e Munhoz (2011), para esta pesquisa e foi necessária a escolha da “semente” que seria o indivíduo de partida de recrutamento dos sujeitos, sendo que os novos recrutados são os “filhos” das “sementes”.

A análise final das entrevistas buscou dar significado ao conjunto de dimensões, no cerne das quais estarão congregados atributos da qualidade, tendo como norteadores os objetivos da pesquisa e o contexto das entrevistas, servindo como base para a criação do instrumento definitivo de avaliação da qualidade.

3.4 Construção do instrumento de avaliação da qualidade

Após as entrevistas com os especialistas, foram realizados ajustes nos atributos e dimensões e, posteriormente, elaborou-se o instrumento final de avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas unidades de gestão de pessoas das Universidades Federais.

O instrumento de avaliação consistiu em perguntas, em formato de questionário, com possibilidade de mensuração a partir de uma escala tipo *Likert*, relacionadas às âncoras “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (COOPER; SCHINDLER, 2011) com dez pontos de variação.

4 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA

A revisão sistemática integrativa permitiu revelar as variáveis de análise, ou seja, um elenco de atributos e dimensões.

Após chegar aos resultados, buscou-se trazer contribuições de autores que identificaram atributos considerados pelos usuários para avaliar a qualidade dos serviços em diferentes áreas.

Em seguida, foram apresentadas as dimensões da qualidade encontradas na literatura. Essas dimensões podem ser consideradas como aspectos mais amplos que envolvem diversos atributos que se assemelham em determinadas características.

Para serem encontrados atributos e dimensões mais próximos da realidade do objeto de estudo deste trabalho, foram utilizados trabalhos considerando critérios, como: se destaca quanto ao número de citações; aplicado em órgão público; ou foi aplicado em setor educacional.

A identificação dos atributos e dimensões é importante porque pode ajudar a instituição a priorizar ações, considerando a percepção dos seus usuários (EBERLE; MILAN; LAZZARI, 2010).

4.1 Atributos da qualidade na literatura

Os trabalhos utilizados para elencar os atributos considerados pelos usuários para avaliar a qualidade dos serviços são apresentados conforme a autoria.

4.1.1 Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, 1991, 1994)

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, 1991, 1994) pesquisaram a percepção dos usuários acerca da qualidade dos serviços e criaram o modelo de escala, denominado SERVQUAL, que tem sido amplamente difundido e utilizado, em razão de praticidade, aplicabilidade, poder de diagnóstico e facilidade de adaptação a outros tipos de serviços.

A qualidade dos serviços é vista por esses autores como um *gap*, ou seja, a diferença entre a expectativa que o usuário possui por determinado serviço com o real desempenho do referido serviço.

A aplicação do modelo SERVQUAL foi realizada em empresas que prestam serviços de reparo e manutenção de eletrodomésticos, manutenção de computadores, seguradoras de automóveis, seguradoras de vida, bancos, companhia telefônica, corretagem de ações e

operadoras de cartão de crédito. Demonstrando, assim, a capacidade que modelo SERVQUAL possui para ser adaptado em diversas áreas.

Analisando os estudos precedidos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), pode-se elencar os principais atributos da qualidade que representam os determinantes da qualidade (Quadro 5).

Quadro 5 - Atributos da qualidade (PARASURAMAN et al., 1988, 1991, 1994)

Equipamento moderno.
Instalações visualmente atraentes.
Funcionários com aparência profissional e elegante.
Materiais visualmente atraentes associados ao serviço.
Prestação de serviços conforme prometido.
Confiabilidade no tratamento dos problemas de serviço do cliente.
Realizando serviços no momento certo.
Prestação de serviços no horário prometido.
Manutenção de registros sem erros.
Manter os clientes informados sobre quando os serviços serão executados.
Pronto atendimento aos clientes.
Vontade de ajudar os clientes.
Prontidão para responder à solicitação do cliente.
Funcionários que incutem confiança nos clientes.
Fazendo com que os clientes se sintam seguros em suas transações.
Funcionários que tenham o conhecimento para responder às perguntas dos clientes.
Os funcionários são sempre corteses.
Dando aos clientes atenção individual.
Funcionários que lidam com os clientes de maneira atenciosa.
Tendo o melhor interesse do cliente no coração.
Funcionários que entendem as necessidades de seus clientes.
Conveniente horário comercial.

Fonte: Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994), adaptado pelo autor.

4.1.2 Carvalho e Leite (1997)

Em pesquisa realizada com pessoas jurídicas, usuárias dos serviços das agências de atendimento postal dos Correios do Brasil, Carvalho e Leite (1997) concluíram que a ordem em que os atributos são apresentados não influencia na avaliação da qualidade dos serviços.

Na pesquisa, os autores aplicaram a análise de correlação bivariada a quatro tipos distintos de questionários, com a ordem das questões variadas entre eles, e foram aplicados aos usuários, por meio de *mail survey*, obtendo-se 450 respostas consideradas válidas para o estudo.

Os principais atributos observados nessa pesquisa estão descritos no Quadro 6.

Quadro 6 - Atributos da qualidade (CARVALHO; LEITE, 1997)

Aparência dos empregados	Fornecimento de material para preparar remessas
Atenção individualizada aos clientes	Horários de atendimento convenientes

Autonomia do gerente da agência para decidir	Informação dos horários de postagens para envio no mesmo dia
Boa vontade em lidar com problemas dos clientes	Instalações visualmente agradáveis
Coleta de correspondência no escritório	Instalações adequadas para atender clientes Pessoa Jurídica
Conforto das instalações da agência	Material de divulgação visualmente agradável
Cortesia dos funcionários	Orientação sobre melhor forma para atender os interesses do cliente
Cumprimento das promessas de serviço	Preenchimento dos documentos sem erros
Divulgação produtos/serviços correios	Presteza no atendimento às reclamações
Empregados com conhecimento para tirar dúvidas	Presteza quanto às solicitações dos clientes
Empregados que compreendem necessidades dos clientes	Proximidade da agência
Empregados que inspirem confiança	Rapidez no atendimento
Execução dos serviços sem erros na 1ª vez	Rapidez no fornecimento de informações
Existência de equipamentos modernos	Relacionamento com gerente da agência
Facilidade de acesso físico à agência	Segurança nas transações
Facilidade de contato por telefone	Serviços automatizados
Facilidade de pagamento	Serviços complementares como envelopamento e etiquetamento
Flexibilidade para atender particularidades negócio/cliente	Serviços não convencionais
Fornecimento de embalagens adequadas	Uso de procedimentos simplificados

Fonte: Carvalho e Leite (1997), adaptador pelo autor.

4.1.3 Abdullah (2006) - HEdPERF

Abdulah (2006) entendeu que os modelos para mensurar a qualidade dos serviços, até então conhecidos, eram genéricos, não medindo com confiabilidade os serviços existentes. Criou, então, uma nova metodologia chamada de HEdPERF (*Higher Education PERFORMANCE-only*) para mensurar a qualidade do serviço, especificamente, no setor de ensino superior.

Em sua análise, buscou-se uma atenção aos aspectos não acadêmicos das instituições de ensino, o que, praticamente não eram considerados nos modelos pré-existentes. Para tal, foram questionados 680 alunos de instituições de ensino superior, avaliando a percepção da qualidade dos serviços quanto aos atributos descritos no Quadro 7.

Quadro 7 - Atributos da qualidade (ABDULLAH, 2006)

Acadêmicos instruídos e experientes	Instalações recreativas
Aparência profissional/imagem	Interesse sincero em resolver o problema
Atenção cuidada e individualizada	Localização/disposição ideal do campus
Atitude positiva	Procedimentos de entrega de serviços
Boa comunicação	Programa e estrutura flexível
Confidencialidade da informação	Programas acadêmicos respeitáveis
Conhecimento de sistemas/ procedimentos	Programas internos de qualidade
Conhecimento no conteúdo do curso	Promessas mantidas
Consulta suficiente e conveniente	Quantidade justa de liberdade
Cuidado e cortesia	Registros precisos e recuperáveis
Eficiente/pronto para lidar com reclamações	Respondendo à solicitação de assistência
Facilmente contactado por telefone	Sentindo-se seguro e confiante
Feedback para melhoria	Serviço dentro de prazo razoável
Feedback sobre o progresso	Serviços de aconselhamento

Graduados facilmente empregáveis	Serviços de saúde
Horário de abertura conveniente	Turmas mínimas
Igualdade de tratamento e respeito	União de Estudantes
Instalações acadêmicas	Variedade de programas/especializações
Instalações e equipamentos para albergues	

Fonte: Abdullah (2006), adaptado pelo autor.

4.1.4 Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)

Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013), em uma abordagem voltada para descobrir quais os atributos que usuários de salões de beleza consideram como qualidade para os serviços dessa área, identificaram trinta e um atributos, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Atributos da qualidade (RIBEIRO; THIESEN; TINOCO, 2013)

Ambiente climatizado	Exatidão do serviço realizado
Ambiente que assegura privacidade	Experiência
Atenção dispensada ao cliente	Higienização e individualização de utensílios
Atualização com as tendências	Horários convenientes de atendimento
Banheiros adequados para os clientes	Limpeza do ambiente
Competência técnica	Local bem frequentado que propicia interação social
Compromisso com horários marcados	Localização conveniente
Conforto acústico e som ambiente	Possibilidade de marcar hora
Cortesia	Reconhecimento de clientes assíduos e suas preferências
Discrição (não falar de outros clientes)	Respeito ao tempo de realização do serviço
Disponibilidade de água, chá ou café	Sala de espera confortável
Disponibilidade de entretenimento (revistas, televisão etc.)	Segurança
Disponibilidade de estacionamento	Utilização de uniforme
Entendimento das necessidades do cliente	Variedade de produtos e marcas
Equipamentos e utensílios modernos	Variedade de serviços
Esclarecimento do serviço a ser realizado	

Fonte: Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013), adaptado pelo autor.

4.1.5 Lima, Moura e Souki (2015)

Lima, Moura e Souki (2015) apresentaram atributos (Quadro 9) que os usuários dos serviços do Metrô da cidade de Belo Horizonte assumem como determinantes para a qualidade. Sob essa ótica, a maior parte dos entrevistados citou a rapidez da viagem como maior determinante.

Quadro 9 - Atributos da qualidade (LIMA; MOURA; SOUKI, 2015)

Tempo de viagem dentro do trem	Quantidade de pessoas nos trens
Tempo gasto de um lugar para outro	Condições de embarque e desembarque
Tempo total gasto na viagem	Iluminação das estações
Preço comparado à distância percorrida	Limpeza dos trens e estações
Preço comparado à qualidade do serviço	Condições de ventilação dos trens e estações
Preço comparado ao custo de funcionamento do transporte	Estações agradáveis e construções bem estruturadas com lixeiras

Preço comparado ao rendimento mensal	Comércio disponível nas estações
Preço comparado à tarifa de outros serviços públicos	Fácil acesso à área hospitalar
Preço da viagem integrada Metrô/ônibus	Quantidade de serviços disponíveis aos usuários nas estações
Intervalo total entre uma viagem e outra	Projetos sociais (visitas escolares, de idosos e deficientes, proteção ao meio ambiente)
Intervalo regular entre os trens	Eventos culturais (shows, exposições, etc.)
Cumprimento de horário programado para a viagem	Distância de uma estação a outra
Tempo de espera entre um trem e outro	Condições de acesso às estações
Cumprimento de intervalos nas paradas dos trens	Quantidade de terminais integrados às estações
Cordialidade dos empregados	Estações próximas aos demais serviços usados por passageiros.
Orientações ao usuário e à comunidade	Facilidade de uso nos finais de semana para lazer
Preparo e cortesia dos colaboradores	Facilidade para atingir seus destinos em vários pontos da cidade
Presença de empregados para atender o usuário em emergências	Encurtamento das distâncias, reduzindo o tempo da viagem
Capacidade de agir em acidentes envolvendo os trens	Terminais integrados que facilitam o acesso ao destino
Capacidade de conter atos de violência nos trens e estações	Facilitação da transferência entre Metrô e ônibus
Quantidade de pessoas nas plataformas	

Fonte: Lima (2015), adaptado pelo autor.

4.1.6 Silva Gomes (2017)

Silva Gomes (2017) apresentou uma proposta inovadora, até então, ao construir uma escala de avaliação da qualidade dos serviços prestados por Consórcio de Saúde. Em pesquisa realizada em um ambiente do setor público, identificou 40 atributos da qualidade (Quadro 10) percebidos pelos usuários do Consórcio Intermunicipal de Saúde de Viçosa – CISMIV.

Quadro 10 - Atributos da qualidade (SILVA GOMES, 2017)

Presteza no atendimento dos funcionários	Confiabilidade na eficiência dos exames
Atendimento médico atencioso	Canal para reclamações e sugestões
Funcionamento televisão	Conforto cadeiras
Limpeza banheiros	Priorização do atendimento para idosos
Suficiência de mobiliário (cadeiras)	Tempo de espera para o atendimento do médico
Tempo de atendimento na recepção	Comunicação da equipe sobre exames
Exames bem feitos	Informação da equipe sobre problemas nos procedimentos
Horário de funcionamento	Confiança nas consultas médicas
Disponibilidade suficiente de especialidades médicas	Preferência pelo CISMIV em relação a outro local
Disponibilidade suficiente de exames	Índice de erros nos exames
Localização do CISMIV	Gratuidade de consultas e exames
Tempo de espera para fazer exames	Acessibilidade do Consórcio
Estrutura do transporte do Consórcio	Estrutura do Consórcio
Tempo de espera para marcação de consultas	Mobiliário dos consultórios
Tempo de espera para marcação de exames	Rapidez no atendimento médico
Cumprimento do prazo de entrega de resultados de exames	Ventilação do CISMIV
Prazo de entrega dos exames	Iluminação do CISMIV
Interrupções no atendimento do CISMIV	Bebedouros no CISMIV
Aparelhagem das consultas	Qualidade dos exames

Aparelhagem dos exames	Qualidade dos serviços
------------------------	------------------------

Fonte: Silva Gomes (2017), adaptado pelo autor.

Verifica-se que em cada trabalho foram encontrados atributos particulares ao ambiente analisado, o que pode justificar que todos atributos encontrados não serem idênticos.

Conforme se pôde perceber a partir da análise de todos esses trabalhos, a busca por entender a concepção dos usuários acerca da qualidade dos serviços ocorre em qualquer área prestadora de serviços, sendo possível detectar diversos atributos em uma mesma instituição. Com isso, para maior clareza, os atributos equivalentes podem ser reunidos formando as dimensões da qualidade, detalhados no tópico 4.2.6 do presente trabalho.

4.2 Dimensões da qualidade na literatura

Diversos atributos podem ser reunidos quanto à sua semelhança com a definição de cada dimensão; sendo assim, agora são apresentadas as dimensões elencadas pelos seguintes autores.

4.2.1 Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988)

Parasuraman et al. (1985), em estudo foi feito em quatro diferentes serviços (bancos, operadoras de cartões de crédito, corretoras financeiras e reparos e manutenções de produtos), identificaram nas respostas do público pesquisado, dez critérios avaliativos (Confiabilidade, Comunicação, Presteza, Credibilidade, Competência, Segurança, Acessibilidade, Compreensão, Cordialidade e Tangibilidade) que podem ser apropriados pelo usuário para determinar a qualidade dos serviços, independentemente da área aplicada.

Tais critérios foram submetidos à análise estatística em Parasuraman et al. (1988) e, por interrelações entre os critérios, foram reduzidos em cinco dimensões (Quadro 11), que representam diversos atributos da qualidade de serviços que se assemelham conforme suas características.

Quadro 11 - Dimensões da qualidade (PARASURAMAN et al., 1985, 1988)

Parasuraman et al. (1985)	Parasuraman et al. (1988)
Tangibilidade	Tangibilidade
Confiabilidade	Confiabilidade
Prestatividade	Prestatividade
Competência / Cortesia / Credibilidade / Segurança	Garantia
Acesso / Comunicação / Compreensão	Empatia

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Parasuraman et al. (1985, 1988).

As cinco dimensões elencadas no Quadro 11, na visão de Parasuraman et al. (1988), possuem os seguintes significados:

- **Tangibilidade:** significa inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço.
- **Confiabilidade:** remete à consistência do desempenho e à honra às promessas de que o serviço será entregue na primeira vez que solicitado, sem retrabalhos, de forma eficiente e segura. Envolve a precisão nas contas, na manutenção dos registros de forma correta e na realização do serviço no tempo designado.
- **Prestatividade:** refere-se à disposição ou prontidão dos funcionários para fornecer os serviços com resoluções rápidas. Envolve a disponibilidade do prestador em atender voluntariamente aos usuários; ao envio dos documentos solicitados rapidamente, ou, à presteza em chamar o usuário para solucionar determinado problema rapidamente.
- **Garantia:** identifica-se como a cortesia, o conhecimento dos trabalhadores e a habilidade de transmitir confiança.
- **Empatia:** indica se a instituição se importa com o usuário prestando assistência individualizada e demonstrando interesse e atenção personalizada. Inclui, também, acessibilidade, sensibilidade e esforço em entender as necessidades dos usuários.

4.2.2 Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman (2001)

Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman (2001) desenvolveram estudos e relacionaram dimensões para a qualidade dos serviços, utilizando base teórica extensa que envolve a gestão de pessoas, o comportamento organizacional, a psicologia, o gerenciamento de operações, o marketing, a economia, o pensamento sistêmico, dentre outras.

Nessa conjuntura, os citados autores conseguiram relacionar 12 dimensões necessárias para o melhor desenvolvimento da qualidade dos serviços (Quadro 12).

Quadro 12 - Dimensões da qualidade (SURESHCHANDAR et al., 2001)

Compromisso da alta direção e liderança visionária	Foco no cliente
Gestão de recursos humanos	Satisfação do funcionário
Sistema técnico	Responsabilidade social
Sistema de informação e análise	<i>Servicescapes</i>
Benchmarking	Cultura de serviço

Melhoria contínua	Intervenção da União
-------------------	----------------------

Fonte: Sureshchandar et al. (2001), adaptado pelo autor.

O trabalho de Sureshchandar et al. (2001) foi direcionado para o âmbito empresarial e os autores concluem que as empresas podem utilizar a abordagem proposta a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados na busca pela excelência gerencial. Não obstante, percebe-se que as dimensões encontradas também podem ser associadas ao setor público.

Os objetivos dos serviços prestados pelo setor público são diferentes do setor privado, porém, percebe-se que a prestação dos serviços, nos dois ambientes, prima pela boa qualidade e satisfação dos usuários. Por isso, não cabe ignorar, para o presente trabalho, os achados, no setor privado, referentes a atributos ou dimensões da qualidade.

A dimensão “Compromisso da alta direção e liderança visionária” visa averiguar se a alta administração é dinâmica e se volta seus esforços para uma constante melhoria da qualidade. Além disso, pode avaliar se a administração possui visão clara dos problemas encontrados na unidade, combatendo os sintomas e, também, se trabalha próximo aos subordinados, guiando-os para melhor prestação de serviços. Essa dimensão possui características mais direcionadas à relação da chefia com os subordinados na busca constante pela melhoria dos serviços prestados.

Para a dimensão “Gestão de recursos humanos”, são buscados atributos que possam avaliar a admissão, o treinamento e o envolvimento de novos funcionários. No setor público, mesmo o critério de admissão sendo diferente do setor privado, essa dimensão se aproxima no sentido da possibilidade da alocação de servidores públicos em diferentes setores que mais se aproximam de suas características. Observa-se, ainda, que o treinamento para os servidores é de suma importância para garantir a competência e a qualidade da prestação dos serviços.

O “Sistema técnico” refere-se ao gerenciamento da qualidade do projeto e ao gerenciamento de processos. Um *design* de serviço confiável ecoa as habilidades de planejamento estratégico da qualidade de uma organização e permite que a organização supere as necessidades, expectativas e desejos dos clientes, resultando conseqüentemente em melhor desempenho dos negócios. O gerenciamento do processo de serviço envolve essencialmente os procedimentos, os sistemas e as tecnologias necessárias para otimizar a entrega do serviço, para que os clientes possam receber o serviço sem aborrecimentos; ou seja, delinea o elemento não humano da entrega do serviço, em oposição ao elemento humano capturado na dimensão “cultura de serviço”

A quarta dimensão, denominada como “Sistema de informação e análise”, refere-se aos procedimentos técnicos, confiança e qualidade da informação fornecida na prestação dos

serviços e, também, à possibilidade de interação com usuários para fornecer o *feedback* sobre o atendimento recebido.

O “*Benchmarking*” dos serviços remete à identificação do que outras instituições buscam para melhor atender os usuários e que podem ser aplicadas na própria instituição.

A “Melhoria contínua” é necessária em todas as operações e em qualquer nível, porém, esbarra em aspectos como custo, tempo e desempenho, sendo necessário averiguar os pontos em que a instituição precisa melhorar, visando maior eficiência no serviço.

O “Foco no cliente” passa a ser o foco principal das organizações em busca de atender, de forma eficaz, as necessidades e demandas dos clientes. Para a visão mercadológica do sistema privado, os autores indicam que esse foco pode gerar vantagem competitiva, atraindo novos e mantendo os atuais clientes; informam, também, que a satisfação do cliente é um conceito de curto prazo que pode ou não levar à fidelização. Quanto aos serviços públicos, pode-se inferir que o foco nos usuários tende a garantir melhor qualidade nos serviços prestados ao entender as reais necessidades e buscando diferentes formas de resolução, propiciando, assim, a satisfação dos mesmos.

Os autores identificaram que a “Satisfação do funcionário” foi considerada como fator relevante na qualidade e na satisfação do serviço adquirido. À vista disso, a instituição deve focar não apenas na qualidade do serviço prestado aos usuários, mas, também, na satisfação do funcionário.

A “Responsabilidade social” aparece como um fator percebido pela sociedade, indicando que as organizações podem cumprir as respectivas missões em seus negócios, mantendo uma boa imagem social e comunitária.

Os “*Servicescapes*”, em tradução literal, seriam as capas dos serviços, ou seja, aquilo que configura em aparência física para os serviços subjetivos. Essa dimensão inclui o ambiente físico da empresa, ou seja, as facetas tangíveis criadas pelo homem, como equipamentos, máquinas, arquitetura do ambiente, aparência dos funcionários. Segundo os autores, essa dimensão, principalmente quando o serviço principal se torna mais intangível, pode influenciar fortemente os funcionários e clientes em aspectos fisiológicos, psicológicos, emocionais, formas sociológicas e cognitivas que farão parte das percepções dos usuários ao qualificar os serviços da instituição.

A “Cultura dos serviços” foi caracterizada pelos autores como a cultura de todos os funcionários da instituição, tendo a qualidade dos serviços prestados como objetivo maior a ser alcançado. Essa cultura se justifica pelo fato de que é necessário estabelecer uniformidade na prestação de serviços e que todos os funcionários percebam que o real objetivo é o eficiente

serviço prestado aos clientes. Assim, a relação entre funcionário e usuário, que é frágil e permeável, passa a ser mais agradável e confiante.

Por último, a dimensão da “Intervenção da União”, que, através de seus órgãos governamentais, pode interferir na relação entre funcionários e chefes e impactar na forma de se prestar o serviço aos usuários.

4.2.3 Zhang, Landmark, Reber, Hsu, Kwok e Benz (2010)

Com o objetivo de identificar quais fatores desempenhados pelo corpo docente garantem a qualidade dos serviços prestados aos alunos com algum tipo de deficiência, Zhang, Landmark, Reber, Hsu, Kwok e Benz (2010) utilizaram como amostra 206 participantes em nove instituições de ensino do sul dos Estados Unidos da América (EUA).

Para cumprir com o objetivo proposto, os autores classificaram quatro dimensões como importantes a serem analisadas, conforme Quadro 13.

Quadro 13 - Dimensões da qualidade (ZHANG et al., 2010)

Apoio institucional percebido
Crenças pessoais sobre alunos com deficiências
Nível de conforto de alunos com deficiências
Provisão de acomodações

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Apoio institucional percebido

Na avaliação dessa dimensão, os autores buscam entender o nível de confiança que as pessoas com deficiência possuem acerca do corpo docente da instituição, com base na qualidade do apoio institucional propiciado a esses profissionais.

- Crenças pessoais sobre alunos com deficiências

Buscou-se, nessa dimensão, verificar a capacidade dos docentes em entender os problemas dos alunos com deficiência, uma vez que membros do corpo docente que haviam trabalhado, anteriormente, com alunos com deficiência, eram melhores em entender e ajudar outros alunos em situações semelhantes.

Nesse ponto da pesquisa, foram criados constructos que pudessem identificar se a atenção do docente, destinada a questões individuais dos alunos com deficiência, interferia na qualidade da educação em relação aos outros alunos.

- Nível de conforto dos docentes

A intenção de avaliar esta dimensão foi identificar o nível de conforto do corpo docente da instituição ao interagir com os estudantes com deficiências.

- Fornecimento de acomodações

Procurou-se averiguar como a instituição realiza as provisões de acomodações para alunos deficientes. Neste quesito, buscou-se identificar quais ações os docentes proveem aos estudantes com deficiência que os auxiliam no estudo, pois é necessário entender a situação do aluno e buscar alternativas para promover o aprendizado.

4.2.4 Oliveira (2012)

No trabalho de Oliveira (2012), a qualidade dos serviços acadêmicos prestados pelo Instituto Universitário de Lisboa foi avaliada na percepção dos estudantes.

As dimensões classificadas foram as mesmas sugeridas por Parasuraman et al. (1988) e objetivou identificar, na instituição, os atributos pertencentes a essas dimensões (Quadro 14).

Quadro 14 - Dimensões da qualidade (OLIVEIRA, 2012)

Dimensões	Serviços Avaliados
Tangibilidade	Qualidade dos equipamentos, instalações e materiais de apoio como impressos ou declarações; aparência cuidada e vestimentas dos funcionários conforme atividades desenvolvidas.
Confiabilidade	Funcionários cumprem a prestação de serviço prometida; possuem determinação em resolver problemas; prestam serviço corretamente na primeira vez e no prazo anunciado.
Prestatividade	Informação sobre o prazo para entrega dos serviços; prestação de serviços de forma imediata; prontidão para ajudar os alunos; disponibilidade para responder às questões.
Garantia	Confiança no serviço prestado pela instituição e; comportamento dos funcionários; gentileza e educação dos funcionários; os funcionários sabem responder as solicitações.
Empatia	Atenção dispendida pelos servidores; horário de atendimento adaptado às necessidades dos alunos; prestação de serviço personalizada; empatia com o ponto de vista do aluno.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.5 Lima, Moura e Souki (2015)

Lima, Moura e Souki (2015) utilizaram como amostra os usuários das 19 estações de metrô, na cidade de Belo Horizonte, para avaliar a qualidade dos serviços que são ofertados nesses ambientes.

Lima, Moura e Souki (2015) estenderam a pesquisa e verificaram 11 dimensões da qualidade dos serviços sob a ótica dos usuários dos serviços de metrô e oito dimensões sob a ótica dos gestores do metrô (Quadro 15). Verificou-se, também, que sete dimensões foram

citadas por ambos (Rapidez; Segurança; Preço; Conforto; Pontualidade; Atendimento e; Regularidade/Frequência) e a Confiabilidade foi citada apenas pelos gestores.

Quadro 15 - Dimensões da qualidade (LIMA; MOURA; SOUKI, 2015)

Percepção dos Usuários	Percepção dos Gestores
Rapidez	Rapidez
Preço	Preço
Regularidade/Frequência	Regularidade/Frequência
Pontualidade	Pontualidade
Atendimento	Atendimento
Segurança	Segurança
Conforto	Conforto
Limpeza	Limpeza
Comodidade	Confiabilidade
Localização	
Praticidade	

Fonte: Lima, Moura e Souki (2015), adaptado pelo autor.

No trabalho de Lima, Moura e Souki (2015), constataram-se que a qualidade dos serviços, na visão dos gestores, pode se aproximar, mas não consegue, por si só, representar a percepção sob a ótica dos usuários.

4.2.6 Silva Gomes (2017)

Como parte do objetivo do seu trabalho, Silva Gomes (2017) agrupou os 40 atributos da qualidade averiguados nos serviços prestados pelo Consórcio Intermunicipal de Saúde da Microrregião de Viçosa - MG (CISMIV) e os relacionou em subcategorias por semelhança quanto aos significados e, posteriormente, os mesmos foram combinados em categorias (Quadro 16).

Quadro 16 - Dimensões da qualidade (SILVA GOMES, 2017)

Subcategorias	Categorias/Dimensões
Atendimento Médico	Atendimento
Rapidez no Atendimento	
Tempo/Entrega	Pontualidade
Tempo/Espera	
Atenção ao Paciente/Informação	Humanização
Atenção ao Paciente/Necessidade	
Eficiência Técnica	Segurança
Qualidade Geral	
Estrutura Física: Consultórios, Aparelhagens e Instalações	Estrutura Física
Estrutura Física/Espera	
Facilidade de Acesso	

Fonte: Silva Gomes (2017), adaptado pelo autor.

As categorias encontradas aproximaram-se das dimensões encontradas por Parasuraman et al. (1988), mesmo sendo de diferentes áreas.

Os achados de Parasuraman et al. (1985, 1988) foram utilizados como comparativo aos achados de Silva Gomes (2017) por apresentarem forte referência em pesquisas sobre escalas para mensuração da qualidade dos serviços.

Releva destacar que as pesquisas de Parasuraman et al. (1985, 1988) são as mais citadas na plataforma *Web of Science* e que seus achados se relacionam a diversos setores de serviços.

4.3 Síntese dos atributos e dimensões

Com a revisão sistemática integrativa foi encontrada uma gama diversificada de atributos da qualidade dos serviços. Os 209 atributos identificados foram sintetizados conforme as dimensões pertinentes.

Não obstante os atributos terem sido encontrados em diferentes setores de serviços, o que se busca neste tópico são as dimensões da qualidade percebidas pelos usuários, não importando o tipo de serviço, o que possibilitará compreender as principais dimensões para identificar a qualidade dos serviços. Posteriormente, após seleção e validação, as dimensões e atributos encontrados irão servir como base para a criação do instrumento de avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas unidades de Gestão de Pessoas das Universidades Federais.

Ao visar compreensão mais acurada, associaram-se os atributos em dimensões, em conformidade com suas particularidades, ou seja, esse procedimento foi construído considerando a convergência de significados, na percepção do pesquisador e com base nas teorias consultadas, quando assim permitiram.

Quadro 17 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Acessibilidade

Atributos	Autores
Acessibilidade do Consórcio	Gomes (2017)
Condições de acesso às estações	Lima, Moura e Souki (2015)
Disponibilidade de estacionamento	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Fácil acesso à área hospitalar	Lima, Moura e Souki (2015)
Facilidade de acesso físico à agência	Carvalho e Leite (1997)
Facilidade de contato por telefone	Carvalho e Leite (1997) Abdullah (2006)
Facilidade de pagamento	Carvalho e Leite (1997)
Facilidade para atingir seus destinos em vários pontos da cidade	Lima, Moura e Souki (2015)
Facilitação da transferência entre metrô e ônibus	Lima, Moura e Souki (2015)
Horário de funcionamento conveniente	Carvalho e Leite (1997) Abdullah (2006) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)

Localização conveniente	Abdullah (2006) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Proximidade da agência	Carvalho e Leite (1997)
Quantidade de terminais integrados às estações	Lima, Moura e Souki (2015)
Quantidade justa de liberdade	Abdullah (2006)
Terminais integrados que facilitam o acesso ao destino	Lima, Moura e Souki (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 18 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Competência

Atributos	Autores
Autonomia do gerente da agência para decidir	Carvalho e Leite (1997)
Competência técnica	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Conhecimento de sistemas / procedimentos	Abdullah (2006)
Conhecimento do conteúdo do curso	Abdullah (2006)
Divulgação produtos/serviços correios	Carvalho e Leite (1997)
Experiência	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Uso de procedimentos simplificados	Carvalho e Leite (1997)
Variedade de serviços	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 19 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Compreensão

Atributos	Autores
Entendimento das necessidades do cliente	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Orientação sobre melhor forma para atender os interesses do cliente	Carvalho e Leite (1997)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 20 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Comunicação

Atributos	Autores
Boa comunicação	Abdullah (2006)
Esclarecimento do serviço a ser realizado	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Informação dos horários de postagens para envio no mesmo dia	Carvalho e Leite (1997)
Material de divulgação visualmente agradável	Carvalho e Leite (1997)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 21 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Confiabilidade

Atributos	Autores
Ambiente que assegura privacidade	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Atualização com as tendências	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Confiança nas consultas médicas	Gomes (2017)
Compromisso com horários marcados	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Confiabilidade no tratamento dos problemas de serviço do cliente	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Confidencialidade da informação	Abdullah (2006)
Cumprimento de horário programado para a viagem	Lima, Moura e Souki (2015)
Cumprimento de intervalos nas paradas dos trens	Lima, Moura e Souki (2015)
Cumprimento do prazo de entrega de resultados de exames	Gomes (2017)
Discrição (não falar de outros clientes)	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Empregados que inspirem confiança	Carvalho e Leite (1997)
Exatidão do serviço realizado	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Execução dos serviços sem erros na 1ª vez	Carvalho e Leite (1997)
Intervalo total entre uma viagem e outra	Lima, Moura e Souki (2015)
Manutenção de registros sem erros.	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Prazo de entrega dos exames	Gomes (2017)
Preenchimento dos documentos sem erros	Carvalho e Leite (1997)

Prestação de serviços conforme prometido	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Prestação de serviços no horário prometido	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Rapidez no atendimento	Carvalho e Leite (1997)
Realizando serviços no momento certo	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Respeito ao tempo de realização do serviço	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Serviço dentro de um prazo razoável	Abdullah (2006)
Sincero interesse em resolver o problema	Abdullah (2006)
Tempo de espera entre um trem e outro	Lima, Moura e Souki (2015)
Tempo de espera para fazer exames	Gomes (2017)
Tempo de espera para marcação de consultas	Gomes (2017)
Tempo de espera para marcação de exames	Gomes (2017)
Tempo de espera para o atendimento do médico	Gomes (2017)
Tempo de viagem dentro do trem	Lima, Moura e Souki (2015)
Tempo gasto de um lugar para outro	Lima, Moura e Souki (2015)
Tempo total gasto na viagem	Lima, Moura e Souki (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 22 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Conforto

Atributos	Autores
Ambiente climatizado	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Coleta de correspondência no escritório	Carvalho e Leite (1997)
Comércio disponível nas estações	Lima, Moura e Souki (2015)
Condições de embarque e desembarque	Lima, Moura e Souki (2015)
Conforto acústico e som ambiente	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Conforto cadeiras	Gomes (2017)
Conforto das instalações da agência	Carvalho e Leite (1997)
Disponibilidade de entretenimento (revistas, televisão etc.)	Abdullah (2006) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Distância de uma estação a outra	Lima, Moura e Souki (2015)
Encurtamento das distâncias, reduzindo o tempo de viagem	Lima, Moura e Souki (2015)
Estações próximas aos demais serviços usados por passageiros	Lima, Moura e Souki (2015)
Eventos culturais (shows, exposições, etc.)	Lima, Moura e Souki (2015)
Quantidade de serviços disponíveis aos usuários nas estações	Lima, Moura e Souki (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 23 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Cortesia

Atributos	Autores
Cordialidade dos empregados	Lima, Moura e Souki (2015)
Cuidar e cortês	Abdullah (2006)
Igualdade de tratamento e respeito	Abdullah (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 24 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Credibilidade

Atributos	Autores
Canal para reclamações e sugestões	Gomes (2017)
Comunicação da equipe sobre exames	Gomes (2017)
Feedback para melhoria	Abdullah (2006)
Feedback sobre o progresso	Abdullah (2006)
Fornecimento de embalagens adequadas	Carvalho e Leite (1997)
Fornecimento de material para preparar remessas	Carvalho e Leite (1997)
Local bem frequentado que propicia interação social	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Preço comparado à distância percorrida	Lima, Moura e Souki (2015)
Preço comparado à qualidade do serviço	Lima, Moura e Souki (2015)
Preço comparado à tarifa de outros serviços públicos	Lima, Moura e Souki (2015)
Preço comparado ao custo de funcionamento do transporte	Lima, Moura e Souki (2015)

Preço comparado ao rendimento mensal	Lima, Moura e Souki (2015)
Preço da viagem integrada Metrô/ônibus	Lima, Moura e Souki (2015)
Programas acadêmicos respeitáveis	Abdullah (2006)
Programas internos de qualidade	Abdullah (2006)
Reconhecimento de clientes assíduos e suas preferências	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Serviços complementares como envelopamento e etiquetamento	Carvalho e Leite (1997)
Serviços de saúde	Abdullah (2006)
Serviços não convencionais	Carvalho e Leite (1997)
Tamanhos mínimos de turma	Abdullah (2006)
Variedade de produtos e marcas	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Variedade de programas / especializações	Abdullah (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 25 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Empatia

Atributos	Autores
Atenção dispensada ao cliente	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Atendimento médico atencioso	Gomes (2017)
Atitude positiva	Abdullah (2006)
Boa vontade em lidar com problemas dos clientes	Carvalho e Leite (1997)
Conveniente horário comercial.	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Cortesia dos funcionários	Carvalho e Leite (1997) Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Cuidado e atenção individualizada	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994) Carvalho e Leite (1997) Abdullah (2006)
Disponibilidade suficiente de especialidades médicas	Gomes (2017)
Disponibilidade suficiente de exames	Gomes (2017)
Empregados que compreendem necessidades dos clientes	Carvalho e Leite (1997)
Funcionários que entendem as necessidades de seus clientes	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Gratuidade de consultas e exames	Gomes (2017)
Informação da equipe sobre problemas nos procedimentos	Gomes (2017)
Preparo e cortesia dos colaboradores	Lima, Moura e Souki (2015)
Presteza no atendimento dos funcionários	Gomes (2017)
Priorização do atendimento para idosos	Gomes (2017)
Projetos sociais (visitas escolares, de idosos e deficientes, proteção ao meio ambiente)	Lima, Moura e Souki (2015)
Relacionamento com gerente da agência	Carvalho e Leite (1997)
Serviços de aconselhamento	Abdullah (2006)
Tempo de atendimento na recepção	Gomes (2017)
Tendo o melhor interesse do cliente no coração	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 26 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Garantia

Atributos	Autores
Acadêmicos treinados e experientes	Abdullah (2006)
Cumprimento das promessas de serviço	Carvalho e Leite (1997)
Empregados com conhecimento para tirar dúvidas	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994) Carvalho e Leite (1997)
Estações agradáveis e construções bem estruturadas com lixeiras	Lima, Moura e Souki (2015)
Facilidade de uso nos finais de semana para lazer	Lima, Moura e Souki (2015)
Fazendo com que os clientes se sintam seguros em suas transações	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Funcionários que incutem confiança nos clientes	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Intervalo regular entre os trens	Lima, Moura e Souki (2015)
Os funcionários são sempre corteses	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)

União de Estudantes	Abdullah (2006)
Fonte: Elaborado pelo autor.	

Quadro 27 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Prestatividade

Atributos	Autores
Flexibilidade para atender particularidades negócio cliente	Carvalho e Leite (1997)
Manter os clientes informados sobre quando os serviços serão executados	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Presteza quanto às solicitações dos clientes	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994) Carvalho e Leite (1997)
Prontidão para responder à solicitação do cliente	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Rapidez no fornecimento de informações	Carvalho e Leite (1997)
Respondendo ao pedido de assistência	Abdullah (2006)
Vontade de ajudar os clientes	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 28 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Segurança

Atributos	Autores
Capacidade de agir em acidentes envolvendo os trens	Lima, Moura e Souki (2015)
Capacidade de conter atos de violência nos trens e estações	Lima, Moura e Souki (2015)
Confiabilidade na eficiência dos exames	Gomes (2017)
Consulta suficiente e conveniente	Abdullah (2006)
Conteúdos e estrutura flexíveis	Abdullah (2006)
Exames bem feitos	Gomes (2017)
Graduados facilmente empregáveis	Abdullah (2006)
Índice de erros nos exames	Gomes (2017)
Interrupções no atendimento do CISMIV	Gomes (2017)
Orientações ao usuário e à comunidade	Lima, Moura e Souki (2015)
Possibilidade de marcar hora	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Presença de empregados para atender o usuário em emergências	Lima, Moura e Souki (2015)
Presteza no atendimento às reclamações	Carvalho e Leite (1997)
Procedimentos de prestação de serviços	Abdullah (2006)
Promessas cumpridas	Abdullah (2006)
Qualidade dos exames	Gomes (2017)
Qualidade dos serviços	Gomes (2017)
Registros precisos e recuperáveis	Abdullah (2006)
Segurança	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Segurança nas transações	Carvalho e Leite (1997)
Sentindo-se seguro e confiante	Abdullah (2006)
Serviços automatizados	Carvalho e Leite (1997)
Tratamento eficiente / rápido de reclamações	Abdullah (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 29 - Síntese dos Atributos referentes à dimensão Tangibilidade

Atributos	Autores
Aparelhagem das consultas	Gomes (2017)
Aparelhagem dos exames	Gomes (2017)
Aparência / imagem profissional	Abdullah (2006)
Aparência dos empregados	Carvalho e Leite (1997)
Banheiros adequados para os clientes	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Bebedouros no CISMIV	Gomes (2017)
Condições de ventilação dos trens e estações	Lima, Moura e Souki (2015)
Disponibilidade de água, chá ou café	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Equipamento moderno	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Equipamentos e utensílios modernos	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)

Estrutura do Consórcio	Gomes (2017)
Estrutura do transporte do Consórcio	Gomes (2017)
Existência de equipamentos modernos	Carvalho e Leite (1997)
Funcionamento televisivo	Gomes (2017)
Funcionários com aparência profissional e elegante	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Higienização e individualização de utensílios	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Horário de funcionamento	Gomes (2017)
Iluminação das estações	Lima, Moura e Souki (2015)
Iluminação do CISMIV	Gomes (2017)
Instalações acadêmicas	Abdullah (2006)
Instalações adequadas para atender clientes Pessoa Jurídica	Carvalho e Leite (1997)
Instalações e equipamentos de albergues	Abdullah (2006)
Instalações visualmente agradáveis	Carvalho e Leite (1997)
Instalações visualmente atraentes	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Limpeza banheiros	Gomes (2017)
Limpeza do ambiente	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Limpeza dos trens e estações	Lima, Moura e Souki (2015)
Localização do CISMIV	Gomes (2017)
Materiais visualmente atraentes associados ao serviço	Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994)
Mobiliário dos consultórios	Gomes (2017)
Preferência pelo CISMIV em relação a outro local	Gomes (2017)
Quantidade de pessoas nas plataformas	Lima, Moura e Souki (2015)
Quantidade de pessoas nos trens	Lima, Moura e Souki (2015)
Rapidez no atendimento médico	Gomes (2017)
Sala de espera confortável	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Suficiência de mobiliário (cadeiras)	Gomes (2017)
Utilização de uniforme	Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013)
Ventilação do CISMIV	Gomes (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que as dimensões dos atributos da qualidade percebida pelos usuários podem ser sintetizadas em Acessibilidade, Competência, Compreensão, Comunicação, Confiabilidade, Conforto, Cortesia, Credibilidade, Empatia, Garantia, Prestatividade, Segurança e Tangibilidade.

Para continuidade deste trabalho, as dimensões e atributos potencialmente aplicados à área de Gestão de Pessoas foram considerados para criação de um roteiro de entrevistas, constante no Capítulo 5, para serem aplicados aos usuários, no intuito de agregar novas características dos serviços de Gestão de Pessoas.

5 QUALIDADE DOS SERVIÇOS: PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS

Com o intuito de verificar o que os usuários identificam como qualidade dos serviços adquiridos pela Unidade de Gestão de Pessoas (UGP), foram entrevistados 25 servidores públicos da Universidade Federal de Viçosa, sendo que um (U25) não aceitou que gravasse a entrevista e nem fizesse anotações. Desta forma, ele se encontra na contagem dos usuários entrevistados, porém suas respostas não foram consideradas e outros onze entrevistados não quiseram gravar a conversa, permitindo fazer apenas anotações.

Buscou-se entrevistar servidores de cargos distintos em diversos departamentos na UFV com o propósito de identificar diferentes percepções sobre a qualidade dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFV.

Os entrevistados não foram selecionados previamente; desta forma, como é alto o número de servidores no cargo Assistente em Administração na UFV, conforme Quadro 30, verifica-se que a maior parte dos entrevistados foi composta por servidores ocupante deste cargo.

Quadro 30 - Usuários entrevistados - por cargos

Cargo	Entrevistados	Porcentagem
Administrador	1	4,00%
Assistente em Administração	11	44,00%
Auxiliar de Agropecuária	2	8,00%
Auxiliar de Enfermagem	1	4,00%
Auxiliar em Administração	3	12,00%
Médico	1	4,00%
Operador de Máquinas Agrícolas	1	4,00%
Pedagoga	1	4,00%
Professor	3	12,00%
Técnico em Agropecuária	1	4,00%
Total de usuários	25	

Fonte: Dados da pesquisa.

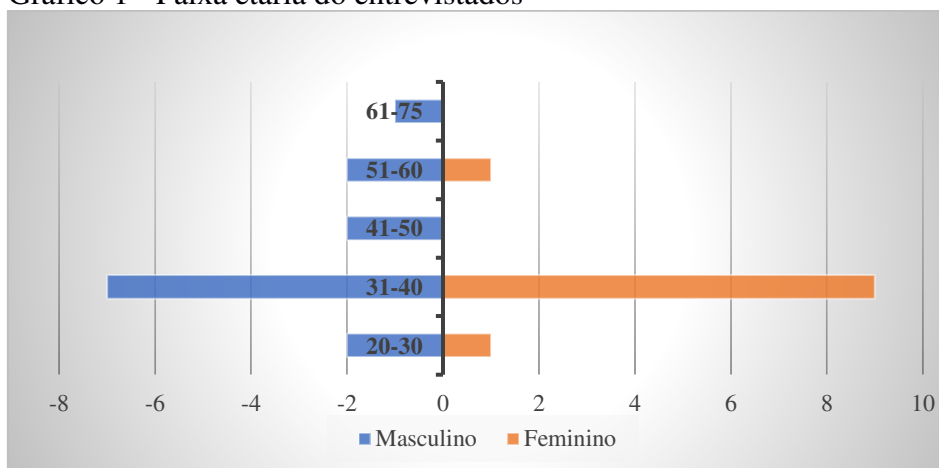
A idade dos entrevistados foi desde os 26 aos 66 anos de idade, sendo que a moda foi em 32 e 34 anos, com quatro entrevistados cada (Quadro 31). Quanto à faixa etária, 64% dos entrevistados se encontravam entre 31 a 40 anos de idade (Gráfico 1). A maior parte dos entrevistados, 56%, foi do sexo masculino (Gráfico 2). Quanto ao tempo de serviço na instituição, responderam à entrevista desde servidores recém-ingressados, com três meses na UFV, até servidor com 44 anos de serviço prestado nesta instituição (Quadro 32).

Quadro 31 - Usuários entrevistados - por idade

Idade (em anos)	26	27	30	32	33	34	35	36	37	38	47	48	54	56	60	66
Entrevistados	1	1	1	4	1	4	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1

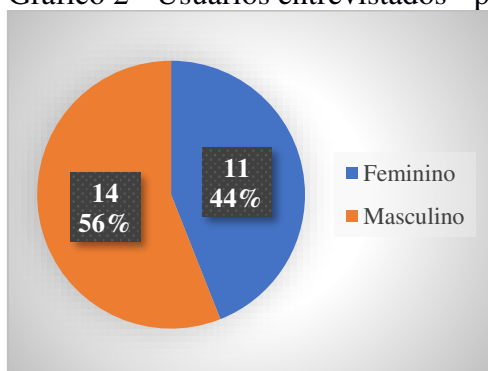
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 1 - Faixa etária do entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 2 - Usuários entrevistados - por sexo



Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 32 - Usuários entrevistados - por tempo trabalhado na Instituição UFV

Tempo na UFV (anos)	< 1	2	3	4	5	6	7	8	9	15	26	27	40	44
Entrevistados	2	4	1	1	1	3	3	2	1	1	1	3	1	1

As entrevistas ocorreram de forma que os usuários pudessem expressar suas opiniões quanto aos serviços prestados pela UGP, sendo possível identificar nas suas falas atributos diversos quanto à qualidade.

Atributos relacionados à acessibilidade foram identificados ao se referirem a itens que dificultam o acesso ao órgão de gestão de pessoas, seja por meio físico ou acesso virtual.

Quanto à localização física e às condições de acesso físico à UGP, estes atributos foram relacionados como sendo muito importantes no atendimento, especialmente, para aqueles

usuários com dificuldades de locomoção. Foi relatado que alguns usuários tentaram ir à UGP, mas o acesso estava comprometido, pois o elevador estava em manutenção, sendo esta única forma de acesso para pessoas cadeirantes.

O horário de atendimento foi citado como sendo importante. Para 24% dos entrevistados, o horário atual não atende plenamente às necessidades de todos os usuários, sendo uma das razões para tal descontentamento é que muitos não podem sair de suas estações de trabalho, a qualquer momento, para resolver necessidades particulares na UGP. Alguns entrevistados sugeriram escalas diferentes de horários de atendimento para manter as atividades na UGP por período integral.

U1 “Acho que o horário poderia ser ajustado. Como possuem vários funcionários, eles poderiam se revezar, com escalas, para ter um atendimento ininterrupto. Desta forma, consegue atender a servidores que deixariam para resolver problemas pessoais no horário de almoço para não precisar sair do local de trabalho. Salvo o engano, ainda possuem setores que trabalham até às 17h”.

U2 “(...) acho que o horário de funcionamento é bom, mas, talvez a questão de fechar no horário do almoço prejudicaria um pouco, apesar de parecer cultura na UFV de fechar tudo nesse horário. Eu vim de um lugar que tínhamos que resolver todos os nossos problemas no horário do almoço”.

Ainda sobre acesso aos serviços da UGP, um entrevistado (U10) sugeriu que o órgão disponibilizasse no *website*¹ da instituição os nomes dos servidores que ali trabalham, assim como as funções por eles desempenhadas, para facilitar o contato que irá tratar da demanda específica. Até mesmo foi sugerida (U2) uma capacitação para apresentação geral do órgão de gestão de pessoas para os recém-ingressados, talvez em EAD, mostrando as competências dessa unidade, identificando os setores e suas competências.

Foram apresentadas sugestões para deslocamento de servidores da UGP para tratarem de problemas em setores que tenham dificuldades de relacionamentos ou mesmo nos casos em que o servidor esteja impossibilitado de comparecer à UGP (U8, U21 e U23). Sugeriu-se, também, o oferecimento de cursos de capacitação e treinamentos rápidos para utilizar os sistemas disponibilizados pela instituição, facilitando o uso e minimizando eventuais erros que impliquem em despender esforços para correção (U1, U2, U9, U15, U19). O entrevistado U23

¹ No *website* da UFV há um sistema que informa o nome, telefone, *e-mail* e lotação de trabalho de cada servidor e, no *website* específico da UGP desta instituição, há uma relação dos serviços que esta unidade presta, porém, muitos usuários desconhecem tais informações e não são todas as Universidades que dispõem de sistemas semelhantes.

afirmou que “a informatização é boa em alguns aspectos, mas distancia os gestores dos problemas reais. Eles precisam ir até o problema”.

Pode-se verificar que os entrevistados também identificam como um dos atributos da qualidade dos serviços a prestatividade do atendente para auxiliar os usuários em suas demandas (U1, U2, U3, U8, U14 e U16). O entrevistado U1 ainda salienta que a prestatividade é indispensável para um bom atendimento, uma vez que a “UGP trabalha para servir as pessoas que ela gere”.

Outro atributo da qualidade que se aproxima muito da prestatividade, e que se verificou nas entrevistas, é o atendimento mais humanizado, em que os atendentes deveriam ter boa vontade em ajudar os usuários em suas atividades mais complicadas. Nesse sentido, percebeu-se, também, que os usuários associam a qualidade dos serviços a um atendimento mais hospitaleiro, em que cortesia, gentileza, clareza das informações e procedimentos simplificados podem ter muita representatividade na satisfação do usuário (U3, U8, U9, U11, U13, U16, U18, U20, U21, U23).

Para o Entrevistado U23, atributos relacionados com a dimensão competência como tais como o conhecimento dos serviços de sua competência, a eficiência, o domínio da legislação e a rapidez no fluxo dos processos são itens que deveriam ser avaliados constantemente pelas UGP's para garantir a boa qualidade dos serviços prestados.

Já o atributo boa comunicação foi citado por parte dos entrevistados como um fator que pode evitar problemas na instituição como um todo e não apenas no âmbito da UGP, além de propiciar maior credibilidade à instituição considerando que a comunicação, feita de forma correta e tempestiva, auxilia no tratamento de qualquer que seja a demanda encaminhada à UGP. Para o entrevistado U1, “a boa comunicação entre a Pró-Reitoria com os diversos atores ajuda na solução dos problemas, na compreensão da não possibilidade de resolução de problemas e no aperfeiçoamento de processos”. Este entrevistado ainda salienta que a falta de comunicação tem capacidade de trazer insatisfação ao usuário.

Segundo 32% dos entrevistados, a comunicação apresenta-se como o principal atributo a ser avaliado para garantir a qualidade dos serviços, e, para 36%, como sendo indispensável para que a UGP preste atendimento com boa qualidade. Além disso, 56% dos entrevistados afirmam que uma eficiente comunicação entre atendentes e usuários traz satisfação em relação aos serviços prestados; enquanto isso, uma comunicação deficiente é o que pode deixar 52% dos entrevistados insatisfeitos com o serviço prestado pela UGP.

Em relação a situações que poderiam gerar algum transtorno para os usuários, tais como interrupções do atendimento, perda de documentos, informações equivocadas, dentre outras

situações nas quais o usuário possa ter sido lesado, os entrevistados sugerem que, se o atendimento inicial for bem realizado, de forma transparente, educada e respeitosa, pode gerar uma comunicação respeitosa entre ambos, atendente e usuário. Ou seja, se precisar solicitar ao servidor que retorne à UGP para trazer nova documentação, corrigir alguma informação equivocada ou outros reparos, a relação entre os envolvidos poderá ser mais empática. Exemplificando tal situação, segundo o entrevistado U18:

O usuário lembrará do bom atendimento que teve e poderá ter uma reação mais calma tentando resolver da melhor forma. O atendimento cortês abre as portas, por isso é muito importante a forma com que o usuário é recebido no lugar. O valor do bom atendimento é inestimável. Precisamos valorizar o atendimento humanizado fazendo, assim, que a resposta do usuário também seja positiva.

Percebeu-se que a falta de boa comunicação da UGP é um fator que traz certo incômodo não importando o nível do cargo ocupado. Os entrevistados em cargos de níveis de classificação B e C reconhecem que a comunicação institucional para trazer novidades e novas informações aos servidores é feita via meios eletrônicos, normalmente pela internet, mas grande parte dos servidores não possui acesso ou não sabe utilizar computadores, muito menos a internet. Mesmo quando os usuários comparecem na UGP, os atendentes transmitem as informações utilizando expressões ou linguagem que os usuários podem não entender. Os servidores técnico-administrativos de níveis “D” e “E”, bem como os professores, queixaram-se de que não são transmitidas informações referentes a atualizações dos servidores quanto a novas regras e novas legislações.

Cerca de 40% dos entrevistados, acreditam que, para agregar qualidade aos serviços, os servidores que trabalham com pessoas precisam ter como características relacionadas à dimensão empatia, atributos como cortesia, prestatividade, gentileza e disposição para atender o público.

A rapidez, a agilidade e a especificação de detalhes para a resolução dos problemas foram citadas diversas vezes pelos entrevistados. Além desses quesitos, apesar da maioria dos entrevistados ter elogiado os serviços prestados na UGP da instituição objeto do estudo, em virtude da agilidade, na maioria dos casos, no mesmo dia ou em prazo considerável e pré-estabelecido pelo atendente, houve algumas queixas de que existem setores da UGP que não dão retorno sobre a resolução de alguma determinada demanda, por exemplo: para informar que o serviço foi finalizado ou que não poderá ser realizado, fazendo com que os usuários liguem ou se desloquem até à UGP para obter informações sobre a demanda apresentada.

O entrevistado U2 comenta que, na possibilidade de ocorrer perdas ou trocas de documentação, “não me surpreenderia devido ao funcionamento com tantas pastas e documentos na mesa. Imagino que deva acontecer regularmente. Sentiria lesada, mas confesso que não seria surpresa”. Nessa mesma perspectiva, o entrevistado U1 complementa que essa situação poderia trazer um sentimento de descrédito em relação à UGP “porque existe uma relação de confiança e credibilidade que os documentos serão arquivados e catalogados da maneira correta”.

Ainda no quesito credibilidade, foram feitas observações de que, indiretamente, o treinamento dos servidores internos poderia agregar mais credibilidade à UGP, já que, com servidores mais capacitados, as informações e atividades desempenhadas por eles seriam mais confiáveis, e, ainda, que os funcionários não precisariam se reportar sempre a outros colegas mais antigos no trabalho para sanar dúvidas (U6, U8, U9).

Foi salientado que a credibilidade também é construída por ações extratrabalho formal, como o exemplo citado:

U2 - quando fui admitida, eu morava em São Paulo e fiquei preocupada de faltar algum documento para trazer, então, encaminhei a minha documentação toda por e-mail para o setor do Cadastro e eles foram muito prestativos e solícitos e analisaram tudo com carinho, me passaram todas informações necessárias. Depois que cheguei para tomar posse, os meninos no setor de Cadastro detalharam todas as minhas dúvidas, até desenharam pra mim, foram muito educados e me passaram informações até mesmo que não eram necessárias me passarem, como questões do Agros e UFVCredi. Percebi, então, que aquele estereótipo do serviço público que eu tinha, estava errado.

Quanto à segurança na prestação dos serviços, a grande maioria dos entrevistados compartilha a opinião de que os serviços serão executados da melhor forma e efetivados corretamente, com confiança nas informações prestadas. Porém, o que pode gerar insegurança é o atendente ter que se reportar a outros servidores para solucionar determinada demanda.

Quanto à percepção de segurança com os serviços prestados:

U1 – Algumas vezes sim, outras não. Talvez a pessoa que me atende não conhece o a solução do meu problema, mas consegue me indicar para outro atendente que tem a informação que preciso. Não sinto descrédito porque, de certa forma, eles me encaminham para quem, de fato, irá resolver o meu problema.

U8 - Tem alguns servidores que ainda têm muita dúvida e precisaria de treinamento para não se reportar a outro servidor. Todos dentro do setor poderiam saber fazer tudo que é pertinente daquele setor. Pelo tom voz já dá para saber se a pessoa sabe o que está fazendo. Passando por treinamento ameniza isso.

U9 - Às vezes pessoas do mesmo setor falam coisas diferentes.

A estrutura do ambiente (cadeiras, bebedouro, banheiro, ventilação, iluminação, etc.) da UGP foi um ponto que a maioria dos entrevistados disse que não interfere diretamente na percepção da qualidade dos serviços por parte dos usuários; porém, compartilham da ideia de que o conforto ambiental favorece as condições de trabalho, possibilitando ao atendente, prestar um melhor serviço.

U1 - Hoje o ambiente é bom, então acho a condição do ambiente interfere parcialmente para mim, porque se o ambiente fosse ruim, poderia interferir na capacidade os atendentes resolverem o meu problema. Mas, de maneira geral, acho que pode interferir na qualidade sim por causa da acessibilidade e algumas estruturas que eu não utilize, mas outras pessoas podem precisar utilizar.

U2 - acho que as condições do ambiente interferem sim. A sala que estive é uma sala coletiva, talvez um atendimento pode gerar ruído para o outro, não tem sigilo, privacidade. Não tem cadeira suficiente porque tivemos que buscar cadeira em outra sala. Se o servidor estivesse com assunto mais delicado, não tem como manter sigilo. Se tivessem baias, seria melhor que, pelo menos, não estaria vendo quem está ao seu lado. A recepção tinha apenas 3 cadeiras, mas eu via que o corredor era grande e tinham diversos outros órgãos, então, se tivessem mais pessoas esperando para serem atendidas, algumas ficariam em pé, por quanto tempo, não sei responder.

U18 - O servidor que está trabalhando na PGP precisa de boas condições para prestar bons serviços. O acesso precisa ser para todos, com elevador e rampas.

U22 - Acho que as condições do ambiente interferem sim, porque se não tivesse cadeiras, ventilador e outras coisas, a pessoa pode ficar mais estressada e o atendente pode fazer um serviço ruim por não ter boas condições.

U23 - Acho que interfere sim. Pensando na PGP de antes e de hoje, atualmente tem mais conforto para os usuários e para os servidores que ali trabalham.

U24 - Com certeza interfere. Más condições para os funcionários podem gerar má qualidade dos serviços.

Constatou-se que os usuários não conhecem formas de fazer reclamações ou sugestões para a UGP; contudo, eles têm interesse em fornecer esse retorno à UGP, até mesmo para que os funcionários possam verificar o que podem melhorar no atendimento. Alguns poucos conhecem a ouvidoria, porém, nunca fizeram uso desse recurso, mas, disseram que, em caso de necessidade, enviariam um *e-mail* para a unidade com a reclamação ou sugestão. Alguns entrevistados sugeriram a criação de um sistema que possibilite ao usuário fornecer o *feedback* do atendimento que foi prestado.

Foram apresentadas, nos Quadro 33 e Quadro 34, algumas perguntas efetuadas nas entrevistas como forma de demonstrar a percepção dos usuários quanto a quatro situações: i) o que o usuário considera importante na avaliação da qualidade dos serviços prestados pela UGP; ii) o que o usuário acha ser indispensável para que a UGP ofereça bons serviços; iii) o que deixaria o usuário satisfeito; e iv) o que deixaria o usuário insatisfeito ao utilizar os serviços.

Quadro 33 - Qualidade dos serviços na percepção dos usuários entrevistados

	O que você considera importante para avaliar a qualidade dos serviços prestados pela PGP?	O que você acha ser indispensável para que a PGP ofereça bons serviços aos seus usuários?
U1	A boa comunicação entre a Pró-reitoria com os diversos atores ajuda na solução dos problemas, na compreensão da impossibilidade de resolução de problemas e no aperfeiçoamento de processos caso a PGP considere as reclamações dos usuários.	Prestatividade, educação e passar informações atualizadas. A PGP trabalha para servir as pessoas que ela gere.
U2	Acesso fácil a eles; clareza nas explicações; assertividade e padronização nos esclarecimentos por todos do setor.	Organização dos documentos e pastas; disponibilidade em lidar com o público; ter paciência em explicar os trâmites e detalhes sobre a vida funcional.
U3	Prestatividade, agilidade, relacionamento pessoal.	Ser gentil, educado e resolver os problemas de forma rápida.
U4	Boa vontade na hora de resolver problemas.	Boa vontade
U5	Resolução da questão	Boa comunicação
U6	Agilidade, rapidez	Empatia, rapidez, compreensão, educação
U7	Praticidade, informação, atualização.	Novas tecnologias para dinamizar os serviços
U8	Agilidade, bom atendimento, prestativo, clareza, comunicação.	Agilidade
U9	Eficácia do serviço	Profissionais capacitados
U10	Se o atendente é claro pra explicar.	Bons profissionais
U11	Informações prestadas aos servidores (mudanças na legislação) e oferta de cursos de capacitação.	Transparência
U12	A observância das leis que rege o serviço público.	Clareza e agilidade nas decisões
U13	Atendimento, informações em tempo hábil, treinamentos e atualizações sobre mudanças nas legislações.	Pessoal capacitado e praticidade na resolução das questões pessoais
U14	Tempo de resposta, qualidade no atendimento, fácil acesso à informação.	Atendimento humanizado
U15	Pensamento coletivo da PGP	Bom atendimento
U16	Presteza	Preparo; conhecimento técnico
U17	Transparência e agilidade	Transparência
U18	Definir quem faz o que dentro da PGP	Ser atencioso e direcionar o servidor corretamente.
U19	Atendimento ao público; horário de atendimento; servidores dispostos a atender, principalmente pessoas com dificuldade de entender as coisas.	Capacitação dos servidores da PGP; sempre ter alguém para atender o usuário.
U20	Rapidez	Agilidade
U21	Transparência	Feedback da prestação do serviço
U22	Rapidez	-
U23	Eficiência, conhecimento dos serviços; domínio da legislação, cortesia, gentileza, fluxo rápido dos processos.	Conhecimento das informações prestadas
U24	Toda Pró-Reitoria prestar atendimento no horário de expediente	O atendimento gentil
U25	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 34 - Qualidade dos serviços na percepção dos usuários entrevistados

	O que deixa você mais satisfeito ao utilizar os serviços da PGP?	O que o deixa insatisfeito ao utilizar os serviços da PGP?
U1	Bom atendimento e esclarecimento dos serviços	Não fiquei insatisfeito com nada, mas, talvez, a falta de comunicação me deixaria insatisfeito.
U2	Quando fui admitida, eu morava em São Paulo e fiquei preocupada de faltar algum documento para trazer, então, encaminhei a minha documentação toda por e-	A demora ou a não resolução do problema. Atendimento inadequado

	mail para o setor do Cadastro e eles foram muito prestativos e solícitos e analisaram tudo com carinho, me passaram todas informações necessárias. Depois que cheguei para tomar posse, os meninos no setor de Cadastro detalharam todas as minhas dúvidas, até desenharam pra mim, foram muito educados e me passaram informações até mesmo que não eram necessárias eles me passaram, como questões do Agros e UFVCredi. Percebi, então, que aquele estereótipo do serviço público que eu tinha, estava errado.	
U3	Pessoal atende super bem e são ágeis	Demora em resolver alguns problemas
U4	Quando a pessoa resolve o problema com boa vontade	A falta de informação
U5	-	-
U6	Rapidez	Sempre se reportar a chefia para resolver algo
U7	Cordialidade dos funcionários	Desinformação ao telefone
U8	O bom atendimento, agilidade e feedback	Não informação, a demora, falta de clareza e quando a pessoa não te trata bem.
U9	Rapidez e assertividade	Morosidade e falta de informação
U10	Ser bem atendido e resposta rápida	Quando há falta de comunicação dentro da PGP. Os setores precisam se entender para passar uma informação única.
U11	Educação	Falta de respostas claras
U12	Atendimento	A falta de segurança por parte da PGP referentes às solicitações encaminhadas.
U13	Ser informado com clareza das coisas	Respostas sem fundamento e sem direcionar com segurança as atitudes a serem tomadas no setor.
U14	Retorno rápido	Demora no atendimento
U15	Comunicação	Falta de retorno
U16	Boa vontade em ajudar.	Jogo de empurra
U17	Agilidade na resolução de problemas	No momento, nada.
U18	Atendimento cortês, ser objetivo e ter clareza nas orientações.	Falta de atendimento cortês
U19	-	Não seria insatisfeita, mas poderia ter melhor atendimento e poderia ter cursos de capacitação.
U20	Atendimento correto	Nada
U21	Transparência	Falta de retorno para as demandas
U22	-	O usuário ter que correr atrás para saber informação de uma demanda.
U23	Qualidade dos servidores muito bem preparados e capacitados.	Não tenho nada a reclamar do atendimento lá.
U24	Atendimento presencial excelente	Nada
U25	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que existem similaridades entre os atributos e dimensões encontrados nas entrevistas e as encontradas na revisão da literatura. A partir disso, no próximo tópico, foram selecionados os atributos e dimensões a serem validados pelos especialistas.

6 SELEÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DOS ATRIBUTOS E DIMENSÕES PARA VALIDAÇÃO

Neste ponto são elencadas as dimensões e atributos que, na visão do autor da presente pesquisa, são pertinentes a Unidades de Gestão de Pessoas de Universidades Federais, a partir da revisão sistemática da literatura e das entrevistas com os usuários dos serviços das UGP's.

Percebe-se, todavia, que os atributos encontrados nas entrevistas são semelhantes aos encontrados na revisão de literatura. Muitos não são atributos idênticos, mas semelhantes o suficiente para serem equiparados.

Diante desta constatação, foi possível alinhar os atributos às suas respectivas dimensões. Por similaridade, os atributos das dimensões Compreensão e Cortesia foram alocados às dimensões Comunicação e Empatia, enquanto aqueles pertencentes às dimensões Garantia, Segurança e Prestatividade encontram-se distribuídas nas dimensões Credibilidade, Confiabilidade e Competência.

Das 13 dimensões identificadas no tópico anterior (Acessibilidade, Competência, Compreensão, Comunicação, Confiabilidade, Conforto, Cortesia, Credibilidade, Empatia, Garantia, Prestatividade, Segurança e Tangibilidade), selecionou-se 08 dimensões da qualidade dos serviços públicos, aplicáveis à área de Gestão de Pessoas das Universidades Federais, com seus respectivos atributos, conforme sustentado no Quadro 35 (Capítulo 6.3), que serão validados por especialistas do ramo de Gestão de Pessoas.

Para essa seleção, foram adotadas as definições de cada dimensão descritas no tópico 6.1, assim como foram apresentadas as dimensões e atributos escolhidos para serem validados pelos especialistas.

6.1 Definição das dimensões

Para a descrição de cada dimensão, inspirou-se em um ou mais autores de referência, a partir da revisão sistemática integrativa, possibilitando, assim, alocar os atributos na dimensão mais adequada ao seu significado.

As dimensões e suas definições descritas a seguir dizem respeito às características do ambiente da UGP e, também, dos atendentes que nela trabalham.

ACESSIBILIDADE

Relaciona-se à facilidade ou não do acesso dos usuários aos serviços, seja por meio físico ou virtual, incluindo, também, aspectos como local, horários de funcionamento e flexibilidade para se ajustar às demandas.

COMPETÊNCIA

Relaciona-se ao conhecimento dos atendentes sobre os serviços a serem prestados, assim como às habilidades relacionadas à capacidade técnica para a prestação dos serviços e suporte operacional.

COMUNICAÇÃO

Significa manter os usuários informados em linguagem que eles possam compreender. Pode significar que a instituição deva ajustar sua linguagem aos diferentes usuários. Também envolve proporcionar explicação do serviço.

CONFIABILIDADE

Envolve consistência de desempenho e confiabilidade. Significa prestar o serviço no momento requerido e honrar os compromissos. Abrange a manutenção dos registros corretamente e realização do serviço no tempo designado.

CONFORTO

Relaciona-se ao bem-estar dos usuários enquanto é atendido, dentro das instalações da instituição.

CREDIBILIDADE

Relaciona-se à segurança de que o serviço será entregue conforme solicitado pelo usuário e que os atendentes desenvolvem suas atividades prezando pela satisfação dos usuários. Envolve consistência de desempenho.

EMPATIA

Refere-se à capacidade do atendente em se interessar e se sensibilizar com as necessidades e dificuldades do usuário, prestando, assim, melhor atendimento possível. Envolve a consideração e a atenção individualizada que a empresa presta aos seus usuários.

TANGIBILIDADE

Refere-se às instalações e às evidências físicas da unidade, tais como móveis, limpeza, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço.

6.2 Atributos considerados para cada dimensão

Identificadas as dimensões e suas definições, foi possível alocar os atributos da qualidade dos serviços pertinentes às Unidades de Gestão de Pessoas das Universidades Federais nas respectivas dimensões.

Acessibilidade

- a) A localização da UGP precisa ser central na instituição.
- b) As condições de acesso físico à UGP e suas dependências precisam ser fáceis e adaptadas.
- c) É necessário que a UGP disponha de estacionamento para os usuários.
- d) O horário de atendimento aos usuários precisa ser constante, sem interrupções entre turnos.
- e) Os atendentes deveriam ir até àqueles usuários que não puderem se locomover até a UGP.
- f) Os atendentes deveriam estar sempre presentes nas seções de trabalho, durante horário de expediente, para prover os atendimentos aos usuários.
- g) Para melhor facilidade de acesso por meio virtual, é necessária divulgação nos sites e informativos da instituição dos ramais e nomes dos atendentes, assim como dos serviços prestados pelo servidor responsável.

Competência

- a) Os servidores precisam se reportar sempre ao chefe imediato para tomada de decisões ao realizar algum atendimento.
- b) É necessário que o atendente tenha conhecimento de suas funções.
- c) Caso o atendente não tenha conhecimento para resolver, é importante que ele busque a solução.
- d) O atendente precisa resolver as necessidades do usuário de forma clara e objetiva.
- e) Os atendentes devem reencaminhar os usuários para o local correto, caso o serviço solicitado não seja de competência do setor.
- f) Orientar sobre a melhor forma de resolver as necessidades.

Comunicação

- a) O atendente precisa se comunicar de forma clara com o usuário.
- b) O atendente precisa esclarecer os passos que serão adotados para resolução do serviço.
- c) Qualquer mudança no atendimento padrão, seja de horário ou de acesso ao atendimento da UGP, deve ser informada ao usuário com antecedência.
- d) É necessário que o atendente busque entender as necessidades do usuário, tendo em vista que, muitas vezes, nem o próprio usuário sabe exatamente o que precisa.

Confiabilidade

- a) Na recepção da UGP, o atendente deve prestar atendimento prévio acerca das necessidades do usuário, sendo possível a pronta resolução.
- b) Os atendentes precisam informar aos usuários acerca dos procedimentos, regras e legislação pertinentes aos serviços solicitados.
- c) Os atendentes devem entregar os serviços que foram solicitados sempre no prazo estipulado.
- d) Os atendentes devem buscar exatidão ao solucionar os problemas dos usuários.
- e) Os atendentes devem manter registros completos e atualizados dos usuários nos sistemas internos.
- f) Os atendentes devem ser rápidos para resolver as solicitações dos usuários.
- g) Os atendentes devem ter discrição e não repassar informações de outros usuários.
- h) As salas deveriam ser reservadas para manter a privacidade no atendimento.

Conforto

- a) A sala de espera deveria ter algum entretenimento para os usuários, como TV, revistas, dentre outros.
- b) Na sala de espera deveria ter bebedouro e garrafa de café para os usuários.
- c) As salas deveriam ser climatizadas para maior conforto dos usuários.
- d) As cadeiras na UGP deveriam ser ergonômicas.
- e) O ambiente deveria ter melhor luminosidade.

Credibilidade

- a) Qualquer mudança no atendimento que estava sendo realizado deve ser comunicada ao usuário o mais rápido possível.
- b) Os atendentes precisam ter competência técnica.
- c) Os atendentes devem fornecer *feedback* sobre o progresso da resolução dos problemas.
- d) Os atendentes devem questionar aos usuários sobre possíveis melhorias no atendimento.
- e) Os atendentes não devem deixar alguma solicitação sem retorno.
- f) Os sistemas internos da UGP devem ser intuitivos e de fácil utilização.
- g) Os atendentes devem ser sinceros e transmitir a verdade quanto às solicitações dos usuários.

Empatia

- a) Os atendentes devem prestar atenção individualizada.
- b) Os atendentes devem ter boa vontade em lidar com os problemas dos usuários para melhor aconselhar possíveis soluções alternativas.
- c) Os atendentes devem escutar as reclamações e sugestões dos usuários quanto aos serviços prestados.
- d) Os atendimentos devem obedecer a critérios de atendimento preferencial e prioritário (idosos, gestantes, pessoas com deficiência, pessoas com criança de colo).
- e) Os funcionários devem atender com polidez os usuários sem distinção e preconceito.
- f) Os atendentes devem tratar os usuários com paciência e atenção.

Tangibilidade

- a) Equipamentos de trabalho devem ser modernos.
- b) Deveria haver cadeiras suficientes na sala de espera e na sala de atendimento individualizado.
- c) Os atendentes deveriam utilizar uniformes ou vestimentas condizentes com o ambiente de trabalho.
- d) A infraestrutura do órgão (cadeiras, banheiro, temperatura e bebedouro) deve ser adequada para atender às diversidades pessoais.
- e) As dependências da UGP deveriam ser sempre limpas e bem organizadas.

6.3 Roteiro de entrevista

Após alocar os atributos nas respectivas dimensões, criou-se o roteiro de entrevista composto por “perguntas norteadoras” referentes à cada atributo (Apêndice C) e, esquematicamente, apresentado no Quadro 35.

Quadro 35 - Perguntas norteadoras para entrevista

Dimensões	Atributos	Pergunta Norteadora (Você acredita que ...)
Acessibilidade	Localização física	... a localização física da unidade de gestão de pessoas deve ser central na instituição?
	Condições de acesso físico	... as condições de acesso físico à UGP e suas dependências precisam ser fáceis e adaptadas?
	Disponibilidade de estacionamento	... a UGP deve dispor de estacionamento para os usuários?
	Horário de atendimento	... o horário de atendimento aos usuários deve ser constante, sem interrupções entre turnos?
	Flexibilidade para prestar serviços	... os atendentes devem ir àqueles usuários que não possuem condições de se locomover até a UGP?
	Tempo de espera	... os atendentes devem estar sempre presentes nas seções de trabalho, durante horário de expediente, para prover os atendimentos aos usuários?
Competência	Condições de acesso virtual	..., para melhor facilidade de acesso por meio virtual, devem ser divulgados nos <i>sites</i> e informativos da instituição os ramais e nomes dos atendentes, assim como dos serviços prestados pelo servidor responsável?
	Autonomia para decisão	... os atendentes devem se reportar sempre ao chefe imediato para tomada de decisões ao realizar algum atendimento?
	Conhecimento das funções do trabalho	... é necessário que o atendente tenha conhecimento de suas funções?
	Busca de soluções	... caso o atendente não tenha conhecimento para resolver, ele deve buscar a solução?
	Procedimentos simplificados	... o atendente deve resolver as necessidades do usuário de forma clara e objetiva?
	Prestatividade	... o atendente deve reencaminhar o usuário para o local correto, caso o serviço solicitado não seja de competência daquele setor?
Comunicação	Orientação para atender os interesses do usuário	... o atendente deve informar sobre a melhor forma de resolver as necessidades do usuário?
	Boa comunicação	... o atendente deve se comunicar de forma clara com o usuário?
	Esclarecimento dos serviços	... o atendente deve esclarecer os passos que serão adotados para resolução do serviço?
	Informar alteração no funcionamento padrão da unidade	... qualquer mudança no atendimento padrão, seja de horário ou de acesso ao atendimento na UGP, deve ser informada ao usuário com antecedência?
Confiabilidade	Entender as necessidades do usuário	... o atendente deve buscar entender as necessidades do usuário tendo em vista que, muitas vezes, o próprio usuário não sabe exatamente o que precisa?
	Pronto atendimento	... na recepção da UGP, o atendente deve prestar atendimento prévio acerca das necessidades do usuário, sendo possível a pronta resolução?

	Tratamento dos problemas de serviço	... os atendentes devem informar aos usuários acerca dos procedimentos, regras e legislação pertinentes aos serviços solicitados?
	Cumprimento do prazo de entrega dos serviços	... os atendentes devem entregar os serviços que foram solicitados sempre no prazo estipulado?
	Exatidão dos serviços prestados	... os atendentes devem buscar exatidão ao solucionar os problemas dos usuários?
	Manutenção dos registros sem erros	... os atendentes devem manter registros completos e atualizados dos usuários nos sistemas internos?
	Sigilo da informação	... os atendentes devem ter discrição e não repassar informações de outros usuários?
	Privacidade	... as salas deveriam ser reservadas para manter a privacidade no atendimento?
	Rapidez na resolução	... os atendentes devem ser rápidos para resolver as solicitações dos usuários?
Conforto	Instalações com entretenimento	... a sala de espera deveria ter algum entretenimento para os usuários, como TV, revistas, dentre outros?
	Cantinho do café	... a sala de espera deveria ter bebedouro e garrafa de café para os usuários?
	Ambiente climatizado	... as salas deveriam ser climatizadas?
	Cadeiras	... as cadeiras na PGP deveriam ser ergonômicas?
	Luminosidade do ambiente	... o ambiente deveria ter melhor luminosidade?
Credibilidade	Informações quanto a mudanças no andamento do serviço solicitado	... qualquer mudança no atendimento que estava sendo realizado deve ser comunicada ao usuário o mais rápido possível?
	Conhecimento técnico sobre os serviços prestados	... os atendentes precisam ter competência técnica?
	Feedback sobre o andamento	... os atendentes devem dar <i>feedback</i> sobre o progresso da resolução dos problemas?
	Busca pela melhoria do atendimento	... os atendentes devem questionar aos usuários sobre possíveis melhorias no atendimento?
	Compromisso com as solicitações dos usuários	... os servidores da UGP não devem deixar solicitação sem retorno?
	Sistemas intuitivos e atualizados	... os sistemas internos da PGP devem ser intuitivos e de fácil utilização?
	Sinceridade	... os servidores da UGP devem ser sinceros e transmitir a verdade quanto às solicitações dos usuários.
Empatia	Atenção individualizada	... os atendentes devem prestar atenção individualizada?
	Boa vontade em lidar com os problemas dos usuários	... os servidores da UGP devem ter boa vontade em lidar com os problemas dos usuários para melhor aconselhar possíveis soluções alternativas?
	Receber reclamações e sugestões	... os servidores da UGP devem escutar as reclamações e sugestões dos usuários quanto aos serviços prestados?
	Crítérios para atendimento	... os atendimentos devem obedecer a critérios de preferência e prioridade (idosos, gestantes, pessoas com deficiência, pessoas com criança de colo)?
	Cortesia	... os funcionários devem atender com polidez os usuários sem distinção e preconceito?
	Atitude positiva	... os servidores da UGP devem tratar os usuários com paciência e atenção?
Tangibilidade	Equipamentos modernos	... os equipamentos de trabalho devem ser modernos.
	Quantidade de cadeiras	... deve ter cadeiras suficientes na sala de espera e na sala de atendimento individualizado?
	Vestimentas dos servidores da UGP	... os servidores da UGP devem utilizar uniformes ou vestimentas condizentes com o ambiente de trabalho?

	Infraestrutura adaptada	... a infraestrutura do órgão (cadeiras, banheiro, temperatura e bebedouro) deve ser adequada para atender a diversidade de pessoas?
	Limpeza e organização	... as dependências da UGP devem ser sempre limpas e organizadas?

Fonte: Elaborado pelo autor.

As dimensões e os atributos utilizados para essa entrevista de validação foram obtidos em entrevista com servidores que já utilizaram os serviços da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, complementando com os achados pela revisão sistemática da literatura sobre o assunto. Saliente-se que não ocorreram divergências e incompatibilidades entre os achados na literatura e nas falas dos entrevistados.

Para cada “pergunta norteadora”, o especialista analisou se o seu conteúdo é representativo o suficiente quanto à percepção dos usuários frente à qualidade dos serviços adquiridos por uma Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em Universidades Federais. Expuseram, também, a vivência, a opinião e a crítica com o intuito de avaliar, validar ou refutar, oferecendo sugestões para adaptações.

Essas perguntas norteadoras, quando necessário, foram acompanhadas de breve descrição do contexto desta pesquisa, para serem validadas pelos especialistas (Capítulo 7).

7 VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS

A validação pelos especialistas se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro especialistas.

Os especialistas entrevistados são profissionais com *expertise* nesse tema, sendo eles:

- **Sandro Trescastro Bergue**

Doutor em Administração, área de Organizações e Mestre em Administração, com ênfase em Administração Pública, ambos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Bacharel em Administração e Bacharel em Ciências Econômicas. Auditor Público Externo no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS) e Diretor da Escola do TCE-RS. Docente convidado nos cursos de pós-graduação da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e da Fundação do Ministério Público – FMP; e autor de diversos livros sobre o tema desta pesquisa.

CV: <http://lattes.cnpq.br/9146194825773097>

- **Christine da Silva Schröder**

Doutor em Administração, área de Organizações e Mestre em Administração, com ênfase em Recursos Humanos, ambos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo. Docente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Trabalha num grupo ligado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS ministrando cursos de capacitação para a Escola de Desenvolvimento da Instituição.

CV: <http://lattes.cnpq.br/6768578134124408>

- **Lucas Rodrigues Flores**

Mestre em Administração na área de Gestão de Pessoas e Bacharel em Administração, ambos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Auditor Público Externo no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS). Coordenador do Serviço de Recursos Humanos no TCE-RS.

CV: <http://lattes.cnpq.br/1093234862457635>

- **Alessandra Maria Martins Baptista**

Pós-graduada em Psicologia Organizacional pelo Instituto de Desenvolvimento Global (IDG) e em Economia Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS) e Bacharel em Psicologia pela PUC-RS.

Psicóloga na área de Recursos Humanos no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS).

Pela técnica *Snowball* (Bola de Neve) utilizada nesta pesquisa, o professor Bergue foi escolhido como a “semente” em virtude da sua influência e *expertise* na área de gestão em organizações públicas, possuindo em seu currículo diversos trabalhos acerca do tema, inclusive publicação de livros nesse assunto.

Para ampliar a Bola de Neve, o professor Bergue indicou a professora Christine e o auditor Lucas, sendo que este último, por sua vez, indicou a psicóloga Alessandra. Os demais “filhos” indicados pelos especialistas anteriores não responderam os nossos contatos.

Tendo em vista diversas dificuldades técnicas em utilizar sistemas como o Skype para videoconferência, essas entrevistas foram realizadas via chamada telefônica, sendo que, as conversas foram gravadas em áudio, mediante autorização prévia dos participantes. Os dados obtidos foram analisados no tópico 7.1 e a síntese da validação apresentada no tópico 7.2.

7.1 Resultado da validação com os especialistas

Como resultados da validação, serão apresentados os entendimentos dos especialistas.

As entrevistas com os especialistas permitiram captar o entendimento sobre os atributos e dimensões da qualidade dos serviços prestados pela Unidade de Gestão de Pessoas, na percepção dos usuários, ao emitirem suas opiniões, esclarecimentos e sugestões na validação do instrumento.

De início, o professor Bergue abriu sua explanação informando que, para analisar os atributos e dimensões, colocou-se “no lugar da pessoa que poderia responder” o instrumento final da pesquisa, ou seja, com o olhar do usuário dos serviços públicos. Ele concorda que, “de fato, todos esses atributos (propostos no questionário), de alguma forma, impactam na qualidade dos serviços prestados por essas unidades centrais”, “em havendo tudo isso em grau máximo, é ótimo!”.

Sendo assim, Bergue sugere uma classificação para os atributos: de grau forte, médio ou fraco em relação à interferência de cada item sobre a qualidade dos serviços. Saliente-se que

os outros especialistas não fizeram esse tipo de classificação porque não estava no escopo da entrevista semiestruturada.

O professor Bergue, antes de avaliar cada atributo separadamente, adianta que existem atributos que não comprometem a percepção da qualidade do serviço prestado, mas, reitera que, se for necessário enxugar o número de atributos, poderia ser aquele classificado como de grau fraco.

Nesse pensamento, Bergue, corroborado por Christine, acredita ser pertinente validar mais os atributos que:

Enfatizam mais a atividade comportamental em detrimento da infraestrutura, porque acho que as pessoas buscam mais um atendimento interpessoal mais qualificado e humanizado e valorizariam menos questões da infraestrutura [...] a pessoa que vai à UGP, vai para resolver um problema, ela está com um problema, então ela busca menos um café, uma TV, mas busca uma solução rápida e positiva com atendimento qualificado.

Saliente-se que os demais especialistas não opinaram especificamente a esse respeito.

Posto isso, os especialistas passaram a tecer considerações referentes às dimensões e aos atributos, explanando suas ideias e sugestões.

7.1.1 Dimensões

Para Christine, a dimensão “Conforto” é irrelevante ao acreditar que os atributos elencados se remetem a questões de infraestrutura. Já, o professor Bergue salienta que os atributos desta dimensão possuem fraco ou médio impacto na percepção dos usuários acerca da qualidade dos serviços.

Para a dimensão “Empatia”, Christine sugere alterar o nome para Atendimento. Por sua vez, Lucas identifica a empatia não como uma dimensão, mas como um atributo específico do servidor que poderia pertencer à dimensão Competência. Optou-se por não acatar tais sugestões tendo em vista a definição de Empatia adotada para este trabalho, definida no tópico 6.1, que não condiz com as sugestões dos especialistas.

Bergue acredita que as pessoas pouco consideram os atributos de “Tangibilidade” e “Conforto”. Nesse contexto, a professora Christine afirma que os atributos dessas duas dimensões poderiam ser validados, desde que transferidos para a dimensão “Acessibilidade” e, esta passaria a se chamar “Estrutura Física”, uma vez que relaciona não apenas questões de

acesso, mas, também, tudo que se refere à infraestrutura da UGP. Tais sugestões foram consideradas pertinentes e acatadas.

Foi sugerida por Christine e Lucas a eliminação da dimensão “Credibilidade” em razão de seu significado ser muito próximo ao da “Confiabilidade”, e os seus atributos poderiam ser realocados em outras dimensões. Esta sugestão também foi acatada.

7.1.2 Atributos

Os especialistas também opinaram sobre os atributos, apresentando sugestões. Os atributos abaixo seguiram a configuração do Roteiro de Entrevista (Apêndice C).

7.1.2.1 *Localização física*

Pergunta: Você acredita que a localização física da unidade de gestão de pessoas deve ser central na instituição?

A expressão “central” na pergunta sobre o atributo “localização física” incomodou o professor Bergue por gerar ambiguidade no sentido de ser algo fundamental, ter importância ou de ser localizada no meio da instituição. “O que a pessoa poderá entender por central? Esta foi a minha dúvida.” Apesar disso, acredita que avaliar a localidade é muito importante, então, o atributo é validado como de grau forte.

Christine, por sua vez, valida esse atributo considerando que existem universidades grandes com vários *Campi*; porém, ela corrobora com Bergue que o termo “central” talvez não seja adequado por ter diversos significados, além de que, em instituições com mais de um *Campus*, o que é central, no sentido de localidade, para um servidor pode não ser para outros, justamente por trabalharem em *Campi* diferentes.

A professora Christine lembra que a instituição onde ela trabalha possui vários *Campi*, sendo que um deles se localiza no centro da cidade e outros muito distantes. Nesse caso, quem mora no centro da cidade pode ter a percepção de localização da UGP diferente de quem mora em zonas mais afastadas. “O fato de ser central não quer dizer que seja próximo.”

Como experiência promovendo cursos de desenvolvimento para os servidores da instituição em que trabalha, Christine enfatiza que, durante os cursos, recebe muitas reclamações dos servidores quanto à distância entre o *Campus* em que trabalham com o *Campus* onde se encontra a UGP. Neste pensamento, a professora Christine acredita que em algumas instituições sempre haverá um local mais distante da UGP, e que todas as repartições vinculadas à UGP devem ser localizadas numa única unidade (único *Campus*) da instituição.

Para Lucas Flores, o atributo é válido, assim como para Alessandra que reforça a ideia de que se a localização física for mais central, tende a beneficiar maior quantidade de funcionários ao promover facilidade de acesso.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.2 *Condições de acesso físico*

Pergunta: Você acredita que as condições de acesso físico à UGP e suas dependências precisam ser fáceis e adaptadas?

O atributo “Condições de acesso físico” foi validado por Bergue, em grau forte, e ele ainda completa dizendo que remete à ideia de que o serviço será mais acessível a todos os usuários.

Para Christine, o atributo é válido, contudo, ela enfatiza que “o que é fácil para mim, pode não ser fácil para outra pessoa”. Nesse sentido, a professora acredita que o ambiente precisa ter condições de acesso para os diferentes casos de dificuldades das pessoas. Propõe, assim, que seja avaliada, junto aos usuários, a necessidade de se ter itens de acessibilidade, como sinais sonoros, sinais visuais, rampa de acesso ou elevador. Como existem universidades muito antigas, acaba sendo normal encontrar locais com pouca acessibilidade, necessitando, assim, passar por adaptações.

A especialista atenta, ainda, para a necessidade de sinalizações visuais e sonoras ao citar o exemplo de uma pessoa surda que, em caso de um incêndio ou qualquer outro problema, poderá ter dificuldade em reconhecer a situação de perigo dependendo, assim, de alguém para alertá-la.

Contudo, ela sugere que o nome do atributo seja ajustado para “condições de acessibilidade” e, também, que se deve buscar a questão da infraestrutura adaptada, constante no item 7.1.2.47, para complementar o presente atributo.

Lucas Flores concorda que o atributo é válido, e Alessandra alerta que, se é contemplado nos editais cotas para deficientes, o mínimo que precisaria ter seria boas condições de acesso físico.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.3 *Disponibilidade de estacionamento*

Pergunta: Você acredita que a UGP deve dispor de estacionamento para os usuários?

O atributo “Disponibilidade de estacionamento” pode ser um fator essencial para uma pessoa ir ou não a algum lugar, mas Bergue acredita que não é um item que possa comprometer a qualidade do serviço. “Hoje em dia, a questão do estacionamento é relevante, mas não mensura a qualidade dos serviços.”

Por não considerar ser esse um fator determinante para a qualidade dos serviços e, também, pensando no objetivo final deste trabalho, que é a criação de uma ferramenta para avaliar a qualidade dos serviços, o professor acredita que, caso necessite reduzir a quantidade de atributos, para uma análise mais enxuta, e diretamente ligada à qualidade dos serviços, não há necessidade de contemplar esse atributo.

A professora Christine entende que, em virtude da finalidade dos assuntos a serem tratados na UGP, que são obrigatórios ou de interesse do usuário, este irá ao órgão de qualquer jeito, tendo ou não estacionamento. Entende, assim, que esta condição não interfere na qualidade dos serviços prestados. Alerta ainda que, alguns *Campi* estão localizados nos centros das cidades com poucas condições de estacionamento. Nesse sentido, esta especialista compartilha do mesmo pensamento do professor Bergue de que “existem coisas mais importantes a serem avaliadas e o instrumento ficaria menor e mais rápido para ser aplicado aos usuários”.

Lucas concorda que não conseguiria avaliar a qualidade com esse atributo já que “depende da disponibilidade de espaço onde está localizado o *Campus*. Se tiver mais de um *Campus*, talvez não haja necessidade de ter estacionamento, já que, da mesma forma que o servidor vai ao trabalho, ele pode ir quando precisar ser atendido pela UGP”.

Por sua vez, Alessandra acredita que esse atributo é importante, pois “facilita o acesso para cadeirantes e outras dificuldades de acesso”. Além disso, acredita que é “um diferencial quanto à estrutura, até mesmo sendo um recurso a mais para os servidores que precisam comparecer a unidade para treinamento ou capacitação”.

Após constatações dos especialistas, mesmo não havendo consenso entre todos eles, o atributo foi considerado não válido.

7.1.2.4 *Horário de atendimento*

Pergunta: Você acredita que o horário de atendimento aos usuários deve ser constante, sem interrupções entre turnos?

Bergue acha que o atributo “Horário de atendimento” possui grau forte de interferência na percepção da qualidade dos serviços, citando que é muito importante haver, na medida do

possível, as escalas de trabalho para que as diversas áreas da UGP não fiquem desassistidas durante algum horário.

Christine concorda e acrescenta que o horário de atendimento constante, sem interrupções, proporciona maior flexibilidade no atendimento.

Lucas expressa que acha importante, “porque, às vezes, a pessoa tenta sair até na hora do almoço para ir à UGP. Tem que ter sempre disponibilidade de pessoal para atender em todos os momentos”.

Para Alessandra, é importante não ter interrupção, considerando existir pessoas que só tem disponibilidade de comparecer à UGP ao meio dia. A psicóloga alerta, ainda, que existem casos em que a UGP fica aberta apenas até às 17h, prejudicando servidores que somente poderiam comparecer à UGP após este horário. Ela alerta, ainda, assim como o professor Bergue, a importância em se ter escalas de trabalho para atender a todo público. “Quanto mais amplo for o horário de atendimento ao servidor, melhor é a possibilidade de atender ao nosso público.”

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.5 *Flexibilidade para prestar serviços*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem ir àqueles usuários que não possuem condições de se locomover até a UGP?

Para Bergue, o atributo “Flexibilidade para prestar serviços” está relacionado à acessibilidade e considera como de grau médio.

Cristiane trata esse atributo como algo que vai além da impossibilidade dos usuários de se locomoverem até à UGP. Ela acredita que está relacionado, também, com a possibilidade dos servidores da UGP irem aos demais *Campi* para prestar diversos tipos de serviços, por exemplo, os treinamentos de capacitação. A professora complementa que a flexibilização pode colaborar com o primeiro atributo, ou seja, minimiza a dificuldade de os usuários terem que se deslocar até à UGP, caso esta não esteja em localização considerada central.

Lucas acha importante a flexibilização e apresenta a realidade em que vive. Segundo o auditor, na instituição onde trabalha:

Tem pessoas, em sedes localizadas em outras cidades; e os atendentes precisam visitar o pessoal. Existe situação em que o usuário é atendido em uma sala separada, não necessariamente na sala do usuário, mas numa sala mais adequada para a necessidade que envolve o contexto.

Alessandra relaciona esse atributo a uma questão de humanidade com os usuários dos serviços.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.6 *Condições de acesso virtual*

Pergunta: Você acredita que, para melhor facilidade de acesso por meio virtual, devem ser divulgados nos sites e informativos da instituição os ramais e nomes dos servidores da UGP, assim como dos serviços prestados pelo servidor responsável?

Quanto ao atributo “Condições de acesso virtual”, Bergue avalia como de grau forte e, também, enfatiza que existem casos em que as pessoas não podem comparecer fisicamente ou, até mesmo, preferem tratar de determinados assuntos delicados à distância para se sentirem mais à vontade.

Ratificando o posicionamento do professor, Christine entende que as condições de acesso virtual vão além de nomes e telefones publicados no site da instituição, até mesmo porque muitas instituições já possuem essas informações. A professora acredita que os usuários poderiam ter acesso, também, a serviços por meios virtuais sem mesmo precisarem comparecer na instituição.

Lucas compartilha da opinião dos professores ao informar que, “é bem importante esta questão, principalmente para quem está entrando na instituição, que tenha um repositório de informações na *intranet* podendo identificar quem é quem e o que cada um faz, pois é muita informação para quem está ingressando”.

Alessandra diz que é importante identificar, nas plataformas de acesso virtual à UGP, os servidores que trabalham na unidade e o que fazem.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.7 *Autonomia para decisão*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem se reportar sempre ao chefe imediato para tomada de decisões ao realizar algum atendimento?

Bergue acredita que os atendentes precisam ter autonomia para tomar decisões sem precisar se reportar sempre à chefia, dando, assim, maior agilidade ao processo. Por conseguinte, considera o atributo “autonomia para decisão” como de grau forte.

Christine concorda que deve existir autonomia, então, salienta que:

A complexidade de processos é imensa. Algumas coisas você não tem como pedir ao chefe, você precisa fazer. [...] Sempre se reportar ao chefe não faz sentido, se não o

próprio chefe presta o atendimento e resolve a demanda. Um exemplo claro é quando o chefe está de férias, o substituto tem que se virar.

Dito isso, a professora acredita que os atendentes precisam ser proativos para resolver as demandas dos usuários e, para isso, faz-se necessário o conhecimento técnico sobre os serviços.

Lucas defende que o que não é padronizado, o próprio atendente pode resolver sem questionar ao chefe. “Algumas coisas padronizadas não há perigo em resolver sozinho, mas se for alguma coisa fora do padrão, é importante se reportar, caso precise tomar alguma decisão.”

Para Alessandra, os atendentes precisam ter algum nível de autonomia para tomar decisões.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.8 *Conhecimento das funções do trabalho*

Pergunta: Você acredita que é necessário que o servidor da UGP tenha conhecimento de suas funções?

O atributo “Conhecimento das funções do trabalho”, para Bergue, é muito importante e de grau forte, porém, ele tem a impressão de que os atendentes possuem conhecimento muito restrito às suas funções desempenhadas no trabalho e pouco conhecimento dos “negócios” da instituição. Sendo assim, o professor vai além ao sugerir que os atendentes precisam conhecer as funções atribuídas ao seu cargo, mas também, às dos demais cargos da instituição. Afinal, “como eu posso me colocar no lugar do usuário se eu não sei o que ele faz na instituição?”. Nesse aspecto, Bergue salienta que:

É importante que o atendente de Gestão de Pessoas seja um interlocutor qualificado, ou seja, quando alguém da área de estatística, professor, secretário de programa de pós-graduação, coordenador de curso, ou qualquer outra área, ingressa na instituição, o interlocutor da Gestão de Pessoas precisa conhecer as funções desses cargos e repassar as informações aos recém-ingressados.

Christine pondera que esse atributo “deveria ser algo óbvio para todo atendente, mas muitos não têm esse conhecimento”. Logo depois, a professora enfatiza que, também, o conhecimento técnico é imprescindível para o desenvolvimento dos serviços: “o atendente deve saber o que ele deve fazer e, também, saber como fazer”.

Lucas segue a linha de raciocínio da professora Christine ao afirmar que os atendentes precisam “ter clareza das atividades e de como fazê-las”.

Corroborando com os demais especialistas, Alessandra informa que esse atributo é muito importante para não misturar as funções com a de outros colegas e, também, para não correr riscos de passar por cima de hierarquias, tomando decisões que não lhe competem.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.9 *Busca de soluções*

Pergunta: Você acredita que caso o servidor da UGP não tenha conhecimento para resolver, ele deve buscar a solução?

Ao refletir sobre o atributo “Busca de soluções” como um componente a favorecer a desburocratização dos serviços, Bergue avalia como de grau forte.

Em contrapartida, para Christine esse atributo perde o seu efeito ao passo que seu significado já está compreendido no atributo “autonomia para decisão”, no que tange à proatividade necessária aos atendentes; sendo assim, ela não vê motivo de existir esse atributo.

Lucas concorda com Christine no que tange à ideia de que o atendente precisa demonstrar proatividade, porém, considera o atributo válido.

Alessandra afirma que acha importante a busca por soluções, mas com cautela para não deixar os usuários mal acostumados, já que para muitos serviços eles mesmos são responsáveis por fazer, como os serviços disponibilizados por sistemas:

Dentro de determinado limite, é importante que o colega tenha proatividade, mas é importante, também, não ‘apadrinhar’, estimulando a autonomia dos servidores. Não apadrinhar que eu digo, é no sentido de resolver tudo para o usuário, mesmo o que os próprios usuários possuem responsabilidade em fazer. Precisa ensinar os caminhos, estimulando a autonomia deles.

Após constatações dos especialistas, mesmo não havendo consenso entre todos os especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.10 *Procedimentos simplificados*

Pergunta: Você acredita que o servidor da UGP deve resolver as necessidades do usuário de forma clara e objetiva?

Bergue avalia o atributo “Procedimentos simplificados” como muito importante, de grau forte, e que o atendente precisa resolver as demandas sem muitas ‘delongas ou enrolações’. Esta resposta foi corroborada pelos especialistas Lucas e Alessandra.

Um fator que foi enfatizado por Christine, é que “às vezes, para resolver o problema do usuário, tu não consegues ser objetivo, por ter muitas rotinas e questões complexas”. Consequentemente, ela não acredita que esse atributo seja pertinente.

Após constatações dos especialistas, mesmo não havendo consenso entre todos os eles, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.11 *Prestatividade*

Pergunta: Você acredita que o servidor da UGP deve reencaminhar o usuário para o local correto, caso o serviço solicitado não seja de competência daquele setor?

Bergue avalia o atributo “Prestatividade” como de grau forte, considerando que a prestatividade tem muito a ver com o atendimento aos usuários. Esclarece que, quando um usuário busca os serviços de Recursos Humanos (UGP), é em virtude de alguma necessidade, ele está fragilizado, sendo importante ter atendentes prestativos.

Christine salienta a importância de ajudar os usuários e prestar informações corretas.

Alessandra concorda com a relevância desse atributo, assim como Lucas, que tece o seguinte comentário a respeito:

É importante para a pessoa não ficar abandonada batendo de porta em porta, procurando sozinha onde deveria ir para resolver o problema. Tem atendente que pode tentar resolver o problema do usuário mesmo não sendo ali o setor correto. Quem trabalha com UGP tem que demonstrar interesse em ajudar e resolver os problemas dos usuários.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.12 *Orientação para atender os interesses do usuário*

Pergunta: Você acredita que o servidor da UGP deve informar sobre a melhor forma de resolver as necessidades do usuário?

Sobre o atributo “Orientação para atender os interesses do usuário”, Bergue diz que é bem importante, classificando-o como de grau forte. No mesmo pensamento, Alessandra também concorda.

Lucas sustenta que esse atributo complementa a Prestatividade. Além disso, “o atendente tende a ter uma melhor visão sistêmica para ajudar a pessoa”.

Já Christine acredita que esse atributo “não parece relevante para mensurar a qualidade dos serviços. O que o atendente está fazendo ali se não for para resolver o problema do usuário?”.

Após constatações dos especialistas, mesmo não havendo consenso entre todos eles, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.13 *Boa comunicação*

Pergunta: Você acredita que o servidor da UGP deve se comunicar de forma clara com o usuário?

Bergue entende que o atributo “Boa comunicação” é bem importante, considerando-o em grau forte, o que compartilhado por Lucas.

Para Christine, esse atributo é imprescindível para um bom atendimento, ao passo que Alessandra adiciona que é necessário o atendente adequar a sua forma de comunicação ao receptor da sua fala.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.14 *Esclarecimento dos serviços*

Pergunta: Você acredita que o servidor da UGP deve esclarecer os passos que serão adotados para resolução do serviço?

Bergue classifica o atributo “Esclarecimento dos serviços” como importante e em grau forte. Lucas corrobora sem acrescentar comentário.

Para Alessandra, esclarecer os passos a serem adotados traz tranquilidade para o usuário, até mesmo para decidir se irá aceitar o serviço, uma vez que as condições talvez não sejam satisfatórias e que o impeçam de obter o serviço, como o tempo que será demandado, por exemplo.

Fazendo uma ressalva que “talvez não seria esclarecer os passos e sim o procedimento a ser adotado”, Christine não enxerga esse atributo como sendo importante, mas, não por conter algo errado, mas, sim, por possuir um entendimento muito próximo do atributo “tratamento dos problemas de serviço” (Tópico 7.1.2.19).

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.15 *Informar alteração no funcionamento padrão da unidade*

Pergunta: Você acredita que qualquer mudança no atendimento padrão, seja de horário ou de acesso ao atendimento na UGP, deve ser informada ao usuário com antecedência?

Bergue classifica o atributo “Informar alteração no funcionamento padrão da unidade” como de grau médio, enquanto Christine observa que o horário é apenas um detalhe, sendo que deveria ser informada qualquer alteração de normas do funcionamento padrão.

Para Lucas, a ação de prestar essas informações daria segurança e demonstraria maior profissionalismo dos servidores que ali trabalham. Nesse pensamento, Alessandra conclui que essa atitude proporciona tranquilidade ao usuário e não prejudica ou gera transtorno ao servidor.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.16 Entender as necessidades do usuário

Pergunta: Você acredita que o servidor da UGP deve buscar entender as necessidades do usuário tendo em vista que, muitas vezes, o próprio usuário não sabe exatamente o que precisa?

Bergue diz que o atributo “Entender as necessidades do usuário” é muito importante, classificando-o como de grau forte.

Já a especialista Christine acredita na importância desse atributo, mas, “para atender uma lógica sequencial de ser proativo, saber o que está fazendo, encaminhar para o usuário corretamente e entender as necessidades do usuário”, ela considera que esse atributo se enquadraria melhor na dimensão “Competência”, pois se trata de atender às necessidades do usuário.

Lucas enfatiza que o usuário não saber exatamente o que precisa é bastante comum. “Às vezes a pessoa não domina tudo, e até porque são muitas áreas complexas na instituição. Então, o profissional de cada área tem que ajudar a pessoa compreendendo que o usuário não domina tudo.”

Alessandra considera que “muitas vezes, o usuário traz uma questão a ser tratada, mas o que está por traz é outro problema”. Neste sentido, concorda que precisa ter uma escuta atenta para entender a demanda do usuário.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.17 Pronto atendimento

Pergunta: Você acredita que na recepção da UGP, o servidor da UGP deve prestar atendimento prévio acerca das necessidades do usuário, sendo possível a pronta resolução?

Ao analisar o atributo “Pronto atendimento”, Bergue diz que este é bem importante e está relacionado à necessidade de prestar atendimento rápido e de forma cuidadosa, classificando-o como de grau forte.

Para Lucas, resolver as demandas rapidamente no primeiro atendimento é importante. O auditor enfatiza, ainda, que, às vezes, a pessoa está procurando algum setor que não seria o correto para tratar o seu problema e que, “se for coisa simples, pode ser resolvida ali mesmo,

até porque o tempo que levaria para ir até o atendimento especializado poderia ser o tempo que seria gasto para resolver ali mesmo”.

Seguindo esse raciocínio de Lucas, Alessandra esclarece que a recepção precisa ter pessoas preparadas para esse tipo de atendimento e ter muita cautela com o tipo de serviço solicitado.

Já, para Christine, esse atributo não foi considerado pertinente e não acrescentou comentário.

Após constatações dos especialistas, mesmo não havendo consenso entre todos eles, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.18 Cumprimento com horário de trabalho

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem estar sempre presentes nas seções de trabalho, durante horário de expediente, para prover os atendimentos aos usuários?

Para Bergue, o atributo “Cumprimento com horário de trabalho” está relacionado, também, “com a demonstração de uma recepção cuidadosa e com o horário de atendimento, se atentando sempre para cumprir as escalas de trabalho”. Sendo assim, classifica-o como de grau forte.

Christine concorda com a importância desse quesito, mas, segundo ela, o realocaria para a dimensão Acessibilidade.

Lucas acredita que cumprir horário é proporcionar disponibilidade para ser atendido, ao passo que Alessandra pensa que é o mínimo esperado de um atendente, “é a expectativa do usuário de ter um atendente disponível no horário de expediente normal”.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.19 Tratamento dos problemas de serviço

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem informar aos usuários acerca dos procedimentos, regras e legislação pertinentes aos serviços solicitados?

Bergue considera o atributo “Tratamento dos problemas de serviço” como de grau médio de importância na qualidade dos serviços.

Christine concorda com a importância desse atributo, mas acha que ele deveria ser alocado na dimensão Comunicação, no lugar do atributo 7.1.2.14, que trata do “esclarecimento dos serviços”, porque o atendente estaria comunicando todos os detalhes do serviço ao usuário.

Lucas também atesta a importância desse atributo, assim como a psicóloga Alessandra, sendo que, esta, constata como sendo muito importante dar essa explicação ao usuário. “Os atendentes precisam deixar claro o que está correto ou não conforme a legislação.”

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.20 *Cumprimento do prazo de entrega dos serviços*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem entregar os serviços que foram solicitados sempre no prazo estipulado?

Bergue atribui grau forte ao atributo “Cumprimento do prazo de entrega dos serviços”. Além disso, o professor reconhece que “tem a ver com a expectativa, sensibilidade e fragilidade das pessoas que, muitas vezes, exigem agilidade para algumas demandas, no mínimo, no prazo estipulado”.

Christine considera esse atributo importante. Em concordância com a professora, Lucas destaca que, na instituição onde ele trabalha, os atendentes são avaliados pelo tempo de entrega das atividades que o usuário recebeu. “O usuário recebe um e-mail questionando se a velocidade ou a qualidade do trabalho foi boa.”

Alessandra afirma que “perde muita confiabilidade se não cumprir os prazos prejudicando a imagem da UGP”. Ainda, para Alessandra, às vezes ocorrem imprevistos, mas o mínimo que o atendente deve fazer é procurar entregar tudo no prazo.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.21 *Exatidão dos serviços prestados*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem buscar exatidão ao solucionar os problemas dos usuários?

Bergue classifica o atributo “Exatidão dos serviços prestados” como de grau médio e Lucas também entende como importante para avaliar os serviços prestados.

Christine acha que o termo exatidão pode não ser adequado, porém, não se exime de concordar com a importância desse atributo, enquanto Alessandra informa que erros no serviço podem ocorrer.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.22 *Manutenção dos registros sem erros*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem manter registros completos e atualizados dos usuários nos sistemas internos?

Bergue classifica o atributo “Manutenção dos registros sem erros” como de grau forte, pois “porque mexe com a vida das pessoas”.

Para Christine, é um importante atributo e, corroborando com a professora, Lucas comenta que é importante até mesmo para geração de relatórios e estatísticas.

Alessandra retrata que o volume de trabalho dos atendentes é muito grande, sendo assim, alguns órgãos compartilham com os usuários certas responsabilidades para alimentar os sistemas, normalmente as informações de cunho pessoal são atualizadas pelos próprios usuários.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.23 Sigilo da informação

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem ter discrição e não repassar informações de outros usuários?

Bergue classifica o atributo “Sigilo da informação” como de grau forte e afirma que esse atributo tem a ver com a confiança que os usuários possuem ao repassar informações particulares aos atendentes.

Esse atributo foi considerado importante para Christine. Lucas afirma ainda que o sigilo ajuda a manter a credibilidade para o órgão e, conseqüentemente, a boa satisfação dos usuários.

Neste ponto, Alessandra pondera que, por se tratar da vida pessoal dos servidores, o sigilo é algo muito importante, afirmando, ainda, que assuntos como esses merecem ser tratados com muito cuidado no ambiente de trabalho.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.24 Privacidade

Pergunta: Você acredita que as salas deveriam ser reservadas para manter a privacidade no atendimento?

Christine entende que o atributo “Privacidade” tem bastante valor ao qualificar um serviço prestado por uma UGP, assim como Bergue que classifica esse atributo como de grau forte.

O auditor Lucas exemplifica a importância desse atributo informando que, inclusive no TCE-RS, foi preciso construir uma sala mais reservada para não realizar certos atendimentos no ambiente do escritório, “então a gente tem até uma sala própria para atender usuários que trazem questões mais delicadas”.

Sem dúvida, segundo Alessandra, o atributo “Privacidade” é muito relevante, até porque as pessoas se sentem mais confortáveis e seguras, “além de ser uma questão de respeito com o colega e de conseguir fazer um atendimento humanizado”.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.25 Rapidez na resolução

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem ser rápidos para resolver as solicitações dos usuários?

Os especialistas Bergue e Christine não fizeram comentários sobre o atributo “Rapidez na resolução”, apenas identificaram como sendo importante e o professor ainda o classificou como de grau forte.

Ao concordar com a relevância deste item, Lucas detalha que “precisa manter uma presteza, dentro do que é possível, considerando a complexidade de cada atividade”.

A psicóloga Alessandra atenta para as especificidades resolutivas de cada demanda:

Os usuários precisam entender que algumas demandas possuem prazos mais longos para resolução, mas precisa tomar cuidado com a imagem do serviço público já que existem serviços mais rápidos para serem finalizados e o atendente pode acabar demorando muito para acabar.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.26 Atributos da dimensão Conforto

- Instalações com entretenimento

Pergunta: Você acredita que a sala de espera deveria ter algum entretenimento para os usuários, como TV, revistas, dentre outros?

- Cantinho do café

Pergunta: Você acredita que a sala de espera deveria ter bebedouro e garrafa de café para os usuários?

- Ambiente climatizado

Pergunta: Você acredita que as salas deveriam ser climatizadas?

- Cadeiras

Pergunta: Você acredita que as cadeiras na PGP deveriam ser ergonômicas?

- Luminosidade do ambiente

Pergunta: Você acredita que o ambiente deveria ter melhor luminosidade?

Os atributos referentes à dimensão “Conforto” (“instalações com entretenimento”, “cantinho do café”, “cadeiras” e “luminosidade do ambiente”), na opinião de Bergue, possuem grau fraco de impacto para a avaliação da qualidade dos serviços, menos o “ambiente climatizado”, que pode ser considerado como de grau médio, mas que não seria obrigatório para a prestação de bons serviços. Além disso, ele acha que “a pessoa que vai a uma UGP, não está sensível a itens como revista, TV, cadeiras confortáveis, café, luminosidade, entre outros; ela tem um problema a ser resolvido, ou seja, outras prioridades”. O professor Bergue salienta, ainda, que “ter um cantinho do café, sala de espera com entretenimento, cadeiras confortáveis, sugere que o usuário não terá um atendimento rápido. O usuário prefere chegar e ser atendido a esperar com conforto”.

Nesse sentido, para o professor, se existissem todos os atributos da dimensão “Conforto” em grau máximo, seria ótimo, mas não acredita que os usuários considerariam mais o conforto do que a rápida resolução da demanda, por exemplo.

Lucas, assim como Bergue, acredita que é interessante dispor de tais atributos, mas que eles não possuem muita relevância para mensurar a qualidade; sendo assim, sobre o atributo “Instalações com Entretenimento”, Lucas pondera que:

Depende da realidade. Se existem pessoas que ficam esperando na sala de espera, é interessante que tenha. Caso seja pronto atendimento, não há necessidade, mas se existem serviços com agendamento de horários, ou que exigem que o usuário aguarde por muito tempo, aí seria interessante ter entretenimento. O bom é a pessoa não ficar esperando. Se tem espaço para espera é porque precisa esperar. Se não precisasse esperar, não teria necessidade da sala de espera e nem das gulseimas. Precisa ter um bom volume de capacidade de resolução dos problemas. Caso tenha muito mais demanda de usuários que oferta de atendentes, complica, fazendo as pessoas esperarem.

Apesar de não considerar os atributos da dimensão “Conforto” como relevantes para auferir a qualidade do serviço, Lucas ressalva que a ergonomia das cadeiras deveria ser obrigatória por pensar que é algo além do simples conforto, é questão de saúde física e proporciona um bom ambiente de trabalho. Sobre um ambiente com luminosidade adequada, ele acredita que “pode criar um ambiente agradável, acolhedor, receptivo, que as pessoas se sintam convidadas a estar ali”. Enquanto isso, Alessandra cita que estudos comprovam que a luminosidade ruim “pode deixar a pessoa mais depressiva e até com dificuldade de leitura”.

Alessandra ressalva que os itens da dimensão “Conforto” são importantes por que “podem tranquilizar e distrair o colega enquanto espera”. Porém, alerta que “no serviço público,

ter cadeira já é um luxo” e ela concorda com Bergue e Lucas afirmando que “seria bom ter esses itens, mas, hoje, carecemos de verbas públicas para bancar tais tipos de conforto”.

Christine é enfática ao afirmar que não vê relevância nos atributos da dimensão “Conforto” para mensurar a qualidade do serviço; além disso, a professora sugere que todos esses atributos sejam unidos em apenas um, com o nome de Infraestrutura, e que seja alocado na dimensão “Estrutura Física” (saliente-se que a professora sugeriu, também, trocar o nome da dimensão Acessibilidade para Estrutura Física).

Posto isso, após constatações dos especialistas, os atributos da dimensão “Conforto” foram considerados não válidos. Entretanto, os mesmos podem ser contemplados no atributo criado “Infraestrutura” da dimensão “Estrutura Física”.

7.1.2.27 *Informações quanto a mudanças no andamento do serviço solicitado*

Pergunta: Você acredita que qualquer mudança no atendimento que estava sendo realizado deve ser comunicada ao usuário o mais rápido possível?

Bergue considera o atributo “Informações quanto a mudanças no andamento do serviço solicitado” como de grau médio de importância, acompanhado por Lucas que, também, julga ser válido.

Christine entende a validade desse atributo, porém, acredita que seria mais apropriado transferir para a dimensão “Comunicação”.

É uma questão muito importante porque “pode gerar muita preocupação ou ansiedade ao usuário caso nada seja informado”, avalia Alessandra.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi realocado para a dimensão “Comunicação” e, assim, considerado válido.

7.1.2.28 *Conhecimento técnico sobre os serviços prestados*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP precisam ter competência técnica?

Bergue considera o atributo “Conhecimento técnico sobre os serviços prestados” como de grau médio de importância, acompanhado por Lucas que, também, julga ser válido.

Para Christine, esse atributo se confunde muito com o 7.1.2.8, que trata do “Conhecimento das funções do trabalho”. Nesse sentido, foi sugerido acrescentar o quesito de ‘conhecimento técnico’ no item 7.1.2.8.

Alessandra discorre que a falta de conhecimento técnico “pode gerar um erro e mexer com a vida do funcionário e trazer grandes problemas”.

Após constatações dos especialistas, foi acatada a sugestão feita pela professora Christine e o atributo foi considerado válido.

7.1.2.29 *Feedback sobre o andamento*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem dar feedback sobre o progresso da resolução dos problemas?

Bergue considera o atributo “Feedback sobre o andamento” como de grau médio de importância.

Christine percebe o valor desse atributo, porém, acredita que seria mais apropriado transferir para a dimensão “Comunicação”. Afirma, também, que o usuário fica insatisfeito quando solicita algum serviço e nenhum retorno é prestado.

Alessandra alerta que deve haver *feedback*, principalmente, quando a resolução da demanda não está dentro do prazo estipulado.

Lucas, corroborando com Alessandra, acredita que:

É importante apresentar *feedback* principalmente àquelas questões que são mais demoradas, a que são rapidinhas as pessoas já recebem a solução, não precisa de saber o andamento. Algumas soluções, em especial, saem do padrão, como algo que teria a expectativa de resolução em um dia, mas, conforme sua complexidade, pode acabar demorando mais; nesse caso, é interessante o *feedback*. É bom para evitar que as pessoas cobrem ou achem que é incompetência do atendente.

Após constatações dos especialistas, foi acatada a sugestão feita pela professora Christine e o atributo foi considerado válido.

7.1.2.30 *Busca pela melhoria do atendimento*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem questionar aos usuários sobre possíveis melhorias no atendimento?

Bergue considera o atributo “Busca pela melhoria do atendimento” como de grau médio de importância.

Christine conceitua esse atributo como uma avaliação da própria competência do atendente, porém, acredita que seria mais apropriado transferir para a dimensão “Competência”.

Lucas acha que “o atendente não precisaria fazer isso, mas a instituição poderia ter algum tipo de pesquisa de clima ou formulário de atendimento padrão”, justamente para buscar sugestões ou reclamações dos usuários. Não precisa ser o próprio atendente a questionar o usuário, mas acredita que é fundamental existir alguma forma de avaliação do serviço.

Para Alessandra, o atendente precisa estar sempre aberto a melhorias e corrobora com Lucas julgando necessário existir um canal aberto para avaliação sobre o atendimento adquirido na UGP.

Após constatações dos especialistas, foi acatada a sugestão feita pela professora Christine e o atributo foi considerado válido.

7.1.2.31 *Compromisso com as solicitações dos usuários*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP não devem deixar solicitação sem retorno?

Bergue considera o atributo “Compromisso com as solicitações dos usuários” como de grau médio de importância, e Christine acredita que seria mais apropriado transferi-lo para a dimensão “Confiabilidade”.

Para Lucas é fundamental, pois demonstra para o usuário que os atendentes estão interessados em resolver as demandas solicitadas, ou até mesmo, para informar que não seja possível resolver alguma demanda. Alessandra corrobora a ideia de Lucas, acrescentando que deve sempre dar um retorno ao usuário, não importando qual.

Após constatações dos especialistas, foi acatada a sugestão feita pela professora Christine e o atributo foi considerado válido.

7.1.2.32 *Sistemas intuitivos e atualizados*

Pergunta: Você acredita que os sistemas internos da PGP devem ser intuitivos e de fácil utilização?

Bergue considera o atributo “Sistemas intuitivos e atualizados” como de grau médio de importância, assim como Christine; porém, ela acredita que seria mais apropriado transferir para a dimensão “Confiabilidade” por referir-se ao uso da informação.

Lucas pensa que os sistemas tendem a seguir uma linha mais simples para acessos para todo tipo de usuário; desta forma, ele acredita que “os sistemas deveriam ser o mais fácil possível, parecido com um celular Android. Tudo em ícones”.

Nesse sentido, Alessandra acredita que sistemas intuitivos facilitam o uso para ambas as partes, o usuário e o atendente.

Após constatações dos especialistas, foi acatada a sugestão feita pela professora Christine e o atributo foi considerado válido.

7.1.2.33 Sinceridade

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem ser sinceros e transmitir a verdade quanto às solicitações dos usuários?

Bergue considera o atributo “sinceridade” como de grau médio de importância, assim como Christine; porém, a professora acredita que seria mais apropriado transferi-lo para a dimensão “Comunicação” por se referir a passar informações corretas não ludibriando o usuário.

Lucas e Alessandra validam o presente atributo; a psicóloga acrescenta, também, que o usuário cria certa expectativa quanto à resolução do problema e o atendente precisa ser sincero para não criar mais dificuldades.

Após constatações dos especialistas, foi acatada a sugestão feita pela professora Christine e o atributo foi considerado válido.

7.1.2.34 Atenção individualizada

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem prestar atenção individualizada?

Bergue considera o atributo “Atenção individualizada” como de grau forte de importância.

Christine também valida esse atributo, sem desenvolver comentários.

Lucas reconhece que, ao prestar atenção individualizada, as pessoas se sentem bem mais acolhidas e mais próximas da instituição, e Alessandra também afirma que é uma forma de fazer o usuário se sentir mais acolhido.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.35 Boa vontade em lidar com os problemas dos usuários

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem ter boa vontade em lidar com os problemas dos usuários para melhor aconselhar possíveis soluções alternativas?

Bergue considera o atributo “Boa vontade em lidar com os problemas dos usuários” como de grau forte de importância.

Christine e Lucas também validam esse atributo, mas não desenvolvem comentários.

Alessandra relaciona a boa vontade em lidar com os problemas dos usuários com a satisfação do atendente em estar fazendo aquele tipo de serviço e, também, com a preparação para se prestar o serviço.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.36 *Receber reclamações e sugestões*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem escutar as reclamações e sugestões dos usuários quanto aos serviços prestados?

Bergue considera o atributo “Receber reclamações e sugestões” como de grau forte de importância.

Christine e Lucas também validam esse atributo, sem mais comentários.

Para Alessandra, o atendente precisa estar preparado para escutar de forma passiva as sugestões dos usuários que ocorrem de forma natural durante um atendimento.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.37 *Crítérios para atendimento*

Pergunta: Você acredita que os atendimentos devem obedecer a critérios de prioridade e de preferência (idosos, gestantes, ...)?

Bergue considera o atributo “Crítérios para atendimento” como de grau forte de importância.

Christine e Alessandra também validam esse atributo, sem mais comentários.

Lucas resgata a informação de que precisam existir tais critérios, até porque, alguns são leis e salienta que, também, “é bom deixar claro que é uma regra da instituição”.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.38 *Cortesia*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem atender com polidez os usuários sem distinção e preconceito?

Bergue considera o atributo “cortesia” como de grau forte de importância.

Christine também valida esse atributo, sem tecer comentários.

Para Lucas, esse atributo assim como a “Atitude Positiva” exige muito do atendente, pois “é a base para quem trabalha com pessoas. Não pode fazer distinção de pessoas. É necessário estar sempre disponível para ouvir mesmo quando estão estressadas ou estão erradas. É uma parte da atividade desenvolvida pelo atendente”. Nesse sentido, Alessandra considera que “se a pessoa não tiver tratamento cortês nem poderia estar fazendo esse tipo de serviço”.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.39 *Atitude positiva*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem tratar os usuários com paciência e atenção?

Bergue considera o atributo “Atitude positiva” como de grau forte de importância.

Christine considera o sentido desse atributo como “prestar atenção nas solicitações, estar atento, ter paciência, se colocar no lugar do outro”, por isso, ela acha que esse atributo específico poderia ser denominado “Empatia” sendo que a dimensão que possui o nome Empatia passaria a se chamar Atendimento. Isso porque ela entende que os atributos nessa dimensão se remetem à competência de relacionamento, ou seja, atendimento. E a empatia seria um atributo do atendimento.

Tais alterações sugeridas pela professora para o atributo “Atitude positiva” não foram acatadas, tendo em vista que, conforme tópico 6.1, para este trabalho, a Empatia é definida como dimensão da qualidade: “refere-se à capacidade do atendente em se interessar e se sensibilizar com as necessidades e dificuldades do usuário, prestando assim, melhor atendimento possível. Envolve consideração e atenção individualizada que a empresa presta aos seus usuários”.

Lucas identifica esse atributo com a mesma importância do atributo “Cortesia” no sentido de que é um atributo primordial para as características de um servidor, principalmente para quem trabalha na UGP.

Enfim, a psicóloga Alessandra atesta a importância desse atributo trazendo uma realidade que acontece não muito raramente e o atendente precisa ter boa atitude já que, “às vezes, as pessoas estão ali apenas para conversar, contar casos de dificuldades delas, precisando de carinho”.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado válido.

7.1.2.40 *Equipamentos modernos*

Pergunta: Você acredita que os equipamentos de trabalho devem ser modernos?

Bergue considera o atributo “Equipamentos modernos” como de grau médio de importância ao passo que Alessandra indica que facilita o trabalho e, conseqüentemente, o atendimento aos usuários, porém, ressalta que itens de tangibilidade são pouco percebidos ao se qualificar um serviço.

Após concordar com Bergue, Christine sugere detalhamento dos tipos de equipamentos a que se refere, como computador, telefone, impressora, dentre outros. Além disso, sugere

realocar esse atributo para a dimensão “Acessibilidade”, o mesmo que a professora havia sugerido alterar o nome para Estrutura Física.

A complexidade dos sistemas utilizados no trabalho, segundo Lucas, é o que define a exigência da modernidade dos equipamentos. Às vezes alguns programas utilizados exigem equipamentos mais modernos ou não. “Existem atividades que precisam usar sistemas para trabalhar com imagem, utilizando scanner, ou editar algumas coisas para relatórios e divulgação e isso tudo exige equipamentos adequados para prestar bons serviços, atendendo às solicitações dos usuários.”

Após constatações dos especialistas e, como os atributos referentes à dimensão tangibilidade não foram considerados expressivos o suficiente para se mensurar a qualidade dos serviços ofertados por UGP, nas Universidades Federais, foi criado um novo atributo chamado “Infraestrutura” que aborda este (equipamentos modernos), e todos os outros atributos referentes à dimensão tangibilidade, que foi alocado na dimensão “Estrutura Física”, conforme sugestão feita pela professora Christine. Posto isso, esse atributo foi considerado não válido. Entretanto, o mesmo é contemplado no atributo criado “Infraestrutura”.

7.1.2.41 *Quantidade de cadeiras*

Pergunta: Você acredita que deve ter cadeiras suficientes na sala de espera e na sala de atendimento individualizado?

Bergue considera o atributo “Quantidade de cadeiras” como de grau médio de importância.

Christine não acredita que esse atributo tenha tanta importância, não por estar incorreto, mas porque o impacto sobre a qualidade do serviço é baixo e, também, para reduzir a quantidade de perguntas ao usuário em um questionário sobre a qualidade dos serviços.

Lucas informa que o ambiente precisa ser convidativo, entretanto, corrobora com Christine que isto não tem tanto valor para qualificar um serviço.

Por fim, Alessandra acha que esse atributo é fundamental já que as pessoas podem ficar desconfortáveis e irritadas por esperar o atendimento em pé.

Posto isso, após constatações dos especialistas, esse atributo foi considerado não válido. Entretanto, o mesmo é contemplado no atributo criado “Infraestrutura”.

7.1.2.42 *Vestimentas dos atendentes*

Pergunta: Você acredita que os servidores da UGP devem utilizar uniformes ou vestimentas condizentes com o ambiente de trabalho?

Bergue considera o atributo “Vestimentas dos atendentes” como de grau médio de importância, além de não concordar com a expressão uniformes. Alessandra corrobora com Bergue no sentido de que não seriam necessários uniformes, mas vestimentas mais formais, condizentes com o trabalho.

Entretanto, Christine não concorda com o presente atributo e indica que o impacto sobre a qualidade do serviço é mínimo, além de auxiliar para reduzir a quantidade de perguntas ao usuário num futuro questionário. Este é o mesmo pensamento de Lucas por achar que vestimentas não mensuram a qualidade.

Após constatações dos especialistas, o atributo foi considerado não válido.

7.1.2.43 *Infraestrutura adaptada*

Pergunta: Você acredita que a infraestrutura do órgão (cadeiras, banheiro, temperatura e bebedouro) deve ser adequada para atender a diversidade de pessoas?

Bergue considera o atributo “Infraestrutura adaptada” como de grau médio de importância.

Christine não valida esse atributo por achar que o item 7.1.2.2 pode agregar informações que já satisfazem o presente atributo.

Em contrapartida, Lucas acredita na importância desse item e cita que, no órgão onde ele trabalha, TCE-RS, foi necessário trocar cadeiras para atender pessoas com certas particularidades, oferecendo cadeiras maiores, além de ações para trazer acessibilidade para pessoas com deficiência. Precisou, também, trocar monitores para atender pessoas com dificuldade visual.

Alessandra comenta que um ambiente adequado e adaptado pode propiciar uma melhor condição de locomoção para todos os usuários, minimizando a possibilidade de acidentes.

Posto isso, após constatações dos especialistas, esse atributo foi considerado não válido. Entretanto, o mesmo é contemplado no atributo criado “Infraestrutura”.

7.1.2.44 *Limpeza e organização*

Pergunta: Você acredita que as dependências da UGP devem ser sempre limpas e organizadas?

Bergue considera o atributo “Limpeza e organização” como de grau médio de importância.

Apesar de Christine reconhecer a importância desse item, ela acredita que a limpeza não seria pertinente; somente a organização do espaço físico é satisfatória para atender a esse atributo; além disso, disse que transferiria o presente atributo para a dimensão “Acessibilidade”, o mesmo que a professora havia sugerido alterar o nome para “Estrutura Física”.

Ao considerar pertinente, Lucas cita que o ambiente precisa ser decente e convidativo, enquanto, para Alessandra, a organização do ambiente de trabalho pode ser considerada uma condição de respeito aos usuários.

Posto isso, após constatações dos especialistas, esse atributo foi considerado não válido. Entretanto, o mesmo é contemplado no atributo criado “Infraestrutura”.

7.2 Síntese da validação

Após análise dos atributos e dimensões pelos especialistas, foi possível relacionar os atributos e dimensões validados, excluídos ou validado com ressalva (Quadro 36).

Quadro 36 - Síntese da validação pelos especialistas

DIMENSÕES E ATRIBUTOS	VALIDAÇÃO				
	Bergue		Christine	Lucas	Alessandra
Dimensão: Acessibilidade	S		SR	S	S
1) Localização física	S	Forte	S	S	S
2) Condições de acesso físico	S	Forte	SR	S	S
3) Disponibilidade de estacionamento	N	-	N	SR	S
4) Horário de atendimento	S	Forte	S	S	S
5) Flexibilidade para prestar serviços	S	Médio	SR	S	S
6) Condições de acesso virtual	S	Forte	S	S	S
Dimensão: Competência	S		S	S	S
7) Autonomia para decisão	SR	Forte	S	SR	S
8) Conhecimento das funções do trabalho	S	Forte	S	S	S
9) Buscar soluções	S	Forte	N	S	S
10) Procedimentos simplificados	S	Forte	N	S	S
11) Prestatividade	S	Forte	S	S	S
12) Orientação para atender os interesses do usuário	S	Forte	N	SR	S
Dimensão: Comunicação	S		S	S	S
13) Boa comunicação	S	Forte	S	S	S
14) Esclarecimento dos serviços	S	Forte	SR	S	S
15) Informar alteração no funcionamento padrão da unidade	S	Médio	SR	S	S
16) Entender as necessidades do usuário	S	Forte	SR	S	S
Dimensão: Confiabilidade	S		S	S	S
17) Pronto atendimento	S	Forte	N	S	S
18) Cumprimento com horário de trabalho	S	Forte	SR	S	S
19) Tratamento dos problemas de serviço	S	Médio	SR	S	S
20) Cumprimento do prazo de entrega dos serviços	S	Forte	S	S	S
21) Exatidão dos serviços prestados	S	Médio	S	S	S
22) Manutenção dos registros sem erros	S	Forte	S	S	S
23) Sigilo da informação	S	Forte	S	S	S
24) Privacidade	S	Forte	S	S	S
25) Rapidez na resolução	S	Forte	S	S	S

Dimensão: Conforto	SR		N	S	S
26) Instalações com entretenimento	SR	Fraco	N	SR	S
27) Cantinho do café	SR	Fraco	N	S	SR
28) Ambiente climatizado	S	Médio	N	S	S
29) Cadeiras	SR	Fraco	N	S	SR
30) Luminosidade do ambiente	SR	Fraco	N	SR	S
Dimensão: Credibilidade	S		N	S	S
31) Informações quanto a mudanças no andamento do serviço solicitado	S	Médio	SR	S	S
32) Conhecimento técnico sobre os serviços prestados	S	Médio	SR	S	S
33) Feedback sobre o andamento	S	Médio	SR	S	S
34) Busca pela melhoria do atendimento	S	Médio	SR	SR	S
35) Compromisso com as solicitações dos usuários	S	Médio	SR	S	S
36) Sistemas intuitivos e atualizados	S	Médio	SR	S	S
37) Sinceridade	S	Médio	SR	S	S
Dimensão: Empatia	S		SR	SR	S
38) Atenção individualizada	S	Forte	S	S	S
39) Boa vontade em lidar com os problemas dos usuários	S	Forte	S	S	S
40) Receber reclamações e sugestões	S	Forte	S	S	S
41) Critérios para atendimento	S	Forte	SR	S	S
42) Cortesia	S	Forte	S	S	S
43) Atitude positiva	S	Forte	SR	S	S
Dimensão: Tangibilidade	SR		SR	S	S
44) Equipamentos modernos	SR	Médio	SR	S	S
45) Quantidade de cadeiras	SR	Médio	N	S	S
46) Vestimentas dos atendentes	SR	Médio	N	SR	S
47) Infraestrutura adaptada	SR	Médio	SR	S	S
48) Limpeza e organização	SR	Médio	SR	S	S

Legenda: S = válido; N = não válido; SR = válido com ressalva

Fonte: Dados da pesquisa.

Este trabalho realizado pelos especialistas para identificar a validade ou não dos itens apresentados levou ao entendimento do que seria mais pertinente ser considerado como qualidade dos serviços prestados por Unidades de Gestão de Pessoas em Universidades Federais, fornecendo, assim, subsídios para a construção da Escala GespQual para avaliar os serviços prestados por essas unidades.

8 ESCALA GESPQUAL

Após a revisão sistemática da literatura, foi possível verificar quais aspectos são percebidos pelos usuários como qualidade dos serviços. Posteriormente, a partir dos dados das entrevistas com os usuários da universidade, constatou-se que os atributos encontrados na prática foram semelhantes aos encontrados na revisão sistemática da literatura, além de possibilitar identificar dimensões e atributos aplicáveis à Unidade de Gestão de Pessoas de Universidade Federal.

Os itens encontrados foram apresentados aos especialistas da área de Gestão de Pessoas, a fim de que validassem ou não os atributos e dimensões. Significa avaliar se seriam, realmente, adequados para avaliar os serviços de uma UGP. Como resultado, obteve-se as ponderações dos especialistas para, finalmente, prosseguir com a criação da escala de avaliação da qualidade dos serviços das UGP's das Universidades Federais, objetivo deste trabalho, que é apresentada neste capítulo.

No Quadro 37, verifica-se o resumo de como foram realizados os ajustes nos atributos e dimensões após as ponderações dos especialistas. Para melhor entendimento, utilizou-se identificação em cores para cada tipo de ação tomada por este autor quanto a cada item.

Quadro 37 - Atributos e Dimensões após validação

Antes da Validação		Após a validação
Dimensão: Acessibilidade		Passou a se chamar: Estrutura Física
1)	Atributo: Localização física Você acredita que a localização física da unidade de gestão de pessoas deve ser central na instituição?	Válido.
2)	Atributo: Condições de acesso físico Você acredita que as condições de acesso físico à UGP e suas dependências precisam ser fáceis e adaptadas?	Você acredita que a UGP possui boas condições para os usuários poderem acessá-la?
3)	Atributo: Disponibilidade de estacionamento Você acredita que a UGP deve dispor de estacionamento para os usuários?	Excluído.
4)	Atributo: Horário de atendimento Você acredita que o horário de atendimento aos usuários deve ser constante, sem interrupções entre turnos?	Válido.
5)	Atributo: Flexibilidade para prestar serviços Você acredita que os servidores da UGP devem ir àqueles usuários que não possuem condições de se locomover até a UGP?	Você acredita que o atendente deve ter flexibilidade para prestar serviços fora da UGP?
6)	Atributo: Condições de acesso virtual Você acredita que, para melhor facilidade de acesso por meio virtual, devem ser divulgados nos sites e informativos da instituição os ramais e nomes dos servidores da UGP, assim como dos serviços prestados pelo servidor responsável?	Você acredita que devem ser divulgados nos <i>sites</i> os nomes, ramais, e e-mails dos atendentes, assim como os serviços prestados por cada um?
7)		Atributo: Infraestrutura Você acredita que a infraestrutura da UGP (climatização, iluminação, cadeiras ergonômicas, limpeza, etc.) proporciona conforto aos usuários?
Dimensão: Competência		Válido.
8)	Atributo: Autonomia para decisão Você acredita que os servidores da UGP devem se reportar sempre ao chefe imediato para tomada de decisões ao realizar algum atendimento?	Você acredita que o atendente deve ter autonomia, dentro da sua competência, para tomar decisões ao realizar algum atendimento?
9)	Atributo: Conhecimento das funções do trabalho Você acredita que é necessário que o servidor da UGP tenha conhecimento de suas funções?	Você acredita que é necessário que o atendente tenha conhecimento de suas funções e que saiba desempenhá-las?
10)	Atributo: Busca de soluções Você acredita que caso o servidor da UGP não tenha conhecimento para resolver, ele deve buscar a solução?	Você acredita que o atendente deve ser proativo para a Busca de soluções para as demandas?
11)	Atributo: Procedimentos simplificados	Válido.

	Você acredita que o servidor da UGP deve resolver as necessidades do usuário de forma clara e objetiva?	
12)	Atributo: Prestatividade Você acredita que o servidor da UGP deve reencaminhar o usuário para o local correto, caso o serviço solicitado não seja de competência daquele setor?	Válido.
13)	Atributo: Orientação para atender os interesses do usuário Você acredita que o servidor da UGP deve informar sobre a melhor forma de resolver as necessidades do usuário?	Válido.
	Dimensão: Comunicação	Válido.
14)	Atributo: Boa comunicação Você acredita que o servidor da UGP deve se comunicar de forma clara com o usuário?	Válido.
15)	Atributo: Esclarecimento dos serviços Você acredita que o servidor da UGP deve esclarecer os passos que serão adotados para resolução do serviço?	Você acredita que o atendente deve esclarecer os procedimentos e regras que serão adotados para resolução do serviço?
16)	Atributo: Informar alteração no funcionamento padrão da unidade Você acredita que qualquer mudança no atendimento padrão, seja de horário ou de acesso ao atendimento na UGP, deve ser informada ao usuário com antecedência?	Válido.
17)	Atributo: Entender as necessidades do usuário Você acredita que o servidor da UGP deve buscar entender as necessidades do usuário tendo em vista que, muitas vezes, o próprio usuário não sabe exatamente o que precisa?	Válido.
	Dimensão: Confiabilidade	Válido.
18)	Atributo: Pronto atendimento Você acredita que na recepção da UGP, o servidor da UGP deve prestar atendimento prévio acerca das necessidades do usuário, sendo possível a pronta resolução?	Válido.
19)	Atributo: Cumprimento com horário de trabalho Você acredita que os servidores da UGP devem estar sempre presentes nas seções de trabalho, durante horário de expediente, para prover os atendimentos aos usuários?	Válido.
20)	Atributo: Tratamento dos problemas de serviço Você acredita que os servidores da UGP devem informar aos usuários acerca dos procedimentos, regras e legislação pertinentes aos serviços solicitados?	Válido.
21)	Atributo: Cumprimento do prazo de entrega dos serviços Você acredita que os servidores da UGP devem entregar os serviços que foram solicitados sempre no prazo estipulado?	Válido.
22)	Atributo: Exatidão dos serviços prestados Você acredita que os servidores da UGP devem buscar exatidão ao solucionar os problemas dos usuários?	Válido.
23)	Atributo: Manutenção dos registros sem erros Você acredita que os servidores da UGP devem manter registros completos e atualizados dos usuários nos sistemas internos?	Válido.
24)	Atributo: Sigilo da informação Você acredita que os servidores da UGP devem ter discrição e não repassar informações de outros usuários?	Válido.
25)	Atributo: Privacidade Você acredita que as salas deveriam ser reservadas para manter a privacidade no atendimento?	Válido.
26)	Atributo: Rapidez na resolução Você acredita que os servidores da UGP devem ser rápidos para resolver as solicitações dos usuários?	Válido.
	Dimensão: Conforto	Excluído.
27)	Atributo: Instalações com entretenimento	Excluído.

	Você acredita que a sala de espera deveria ter algum entretenimento para os usuários, como TV, revistas, dentre outros?	
28)	Atributo: Cantinho do café Você acredita que a sala de espera deveria ter bebedouro e garrafa de café para os usuários?	Excluído.
29)	Atributo: Ambiente climatizado Você acredita que as salas deveriam ser climatizadas?	Excluído.
30)	Atributo: Cadeiras Você acredita que as cadeiras na PGP deveriam ser ergonômicas?	Excluído.
31)	Atributo: Luminosidade do ambiente Você acredita que o ambiente deveria ter melhor luminosidade?	Excluído.
	Dimensão: Credibilidade	Excluído.
32)	Atributo: Informações quanto a mudanças no andamento do serviço solicitado Você acredita que qualquer mudança no atendimento que estava sendo realizado deve ser comunicada ao usuário o mais rápido possível?	Atributo realocado para a dimensão Comunicação. Você acredita que qualquer mudança no atendimento da demanda deve ser comunicada ao usuário o mais rápido possível?
33)	Atributo: Conhecimento técnico sobre os serviços prestados Você acredita que os servidores da UGP precisam ter competência técnica?	Incluído no atributo 8 – Conhecimento das funções de trabalho.
34)	Atributo: Feedback sobre o andamento Você acredita que os servidores da UGP devem dar feedback sobre o progresso da resolução dos problemas?	Atributo realocado para a dimensão Comunicação.
35)	Atributo: Busca pela melhoria do atendimento Você acredita que os servidores da UGP devem questionar aos usuários sobre possíveis melhorias no atendimento?	Atributo realocado para a dimensão Competência. Você acredita que deveria existir um sistema para avaliação do atendimento recebido?
36)	Atributo: Compromisso com as solicitações dos usuários Você acredita que os servidores da UGP não devem deixar solicitação sem retorno?	Atributo realocado para a dimensão Confiabilidade. Você acredita que os atendentes devem retornar solicitação a todas as solicitações?
37)	Atributo: Sistemas intuitivos e atualizados Você acredita que os sistemas internos da PGP devem ser intuitivos e de fácil utilização?	Atributo realocado para a dimensão Confiabilidade.
38)	Atributo: Sinceridade Você acredita que os servidores da UGP devem ser sinceros e transmitir a verdade quanto às solicitações dos usuários.	Atributo realocado para a dimensão Comunicação.
	Dimensão: Empatia	Válido.
39)	Atributo: Atenção individualizada Você acredita que os servidores da UGP devem prestar atenção individualizada?	Válido.
40)	Atributo: Boa vontade em lidar com os problemas dos usuários Você acredita que os servidores da UGP devem ter boa vontade em lidar com os problemas dos usuários para melhor aconselhar possíveis soluções alternativas?	Válido.
41)	Atributo: Receber reclamações e sugestões Você acredita que os servidores da UGP devem escutar as reclamações e sugestões dos usuários quanto aos serviços prestados?	Válido.
42)	Atributo: Critérios para atendimento Você acredita que os atendimentos devem obedecer a critérios de prioridade e de preferência (idosos, gestantes, pessoas com deficiência, pessoas com criança de colo)?	Válido.
43)	Atributo: Cortesia	Válido.

	Você acredita que os servidores da UGP devem atender com polidez os usuários sem distinção e preconceito?	
44)	Atributo: Atitude positiva Você acredita que os servidores da UGP devem tratar os usuários com paciência e atenção?	Válido.
	Dimensão: Tangibilidade	Excluído.
45)	Atributo: Equipamentos modernos Você acredita que os equipamentos de trabalho devem ser modernos.	Excluído.
46)	Atributo: Quantidade de cadeiras Você acredita que deve ter cadeiras suficientes na sala de espera e na sala de atendimento individualizado?	Excluído.
47)	Atributo: Vestimentas dos servidores da UGP Você acredita que os servidores da UGP devem utilizar uniformes ou vestimentas condizentes com o ambiente de trabalho?	Excluído.
48)	Atributo: Infraestrutura adaptada Você acredita que a infraestrutura do órgão (cadeiras, banheiro, temperatura e bebedouro) deve ser adequada para atender a diversidade de pessoas?	Excluído.
49)	Atributo: Limpeza e organização Você acredita que as dependências da UGP devem ser sempre limpas e organizadas?	Excluído.

Legenda: Amarelo: novo atributo; Verde: validado; Azul: alterado e validado; Laranja: excluído (não validado).
Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 38 - Resumo após validação

	Novo	Validado	Alterado e Validado	Excluído	Total
Dimensões	-	4	1	3	8
Atributos	1	23	14	11	49
Total	1	27	15	14	57

Fonte: Dados da pesquisa.

Posto isso, foi possível atender ao objetivo deste trabalho: a criação do instrumento para mensurar a qualidade dos serviços prestados pelas UGP's das Universidades Federais, conforme a percepção dos usuários (Quadro 39 e Apêndice D).

Quadro 39 - Escala GESPQUAL

Em relação à Unidade de Gestão de Pessoas, os servidores nela lotados e os serviços prestados por eles, eu acho que:		Discordo Totalmente									Concordo Totalmente	
		←									→	
Estrutura Física												
1)	A UGP está bem localizada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2)	A UGP possui boas condições de acesso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3)	A UGP possui horário de atendimento ao público compatível com as minhas necessidades.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4)	Os servidores da UGP possuem flexibilidade para prestar serviços fora da UGP (atendimentos, cursos, dentre outros).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5)	A UGP divulga nos <i>sites</i> os nomes, ramais, e <i>e-mails</i> dos atendentes e os serviços prestados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6)	A UGP dispõe de infraestrutura que proporciona conforto (climatização, iluminação, cadeiras ergonômicas, limpeza, etc.) ao público.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7)	A UGP possui salas reservadas garantindo o sigilo e a privacidade no atendimento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competência												
8)	Os servidores da UGP transmitem segurança ao realizarem o seu atendimento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9)	Os servidores da UGP conhecem as funções que precisam desempenhar possuindo capacidade técnica para prestá-las.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10)	Os servidores da UGP são proativos para buscar soluções para as demandas dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11)	Os servidores da UGP resolvem as demandas de forma transparente e objetiva.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12)	Os servidores da UGP são solícitos direcionando o usuário para o local correto que irá tratar da demanda dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13)	Os servidores da UGP esclarecem sobre a melhor forma de resolver os problemas dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14)	Os servidores da UGP buscam sempre pela melhoria do atendimento prestado aos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicação												
15)	Os servidores da UGP se comunicam com o usuário de forma adequada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16)	Os servidores da UGP esclarecem os procedimentos e regras que serão adotados para resolução do serviço.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17)	A UGP comunica ao público, com antecedência, sobre mudanças no funcionamento da unidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18)	Os servidores da UGP buscam entender as necessidades do usuário, mesmo daqueles que possuem dificuldade em se expressar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19)	Os servidores da UGP comunicam ao usuário sobre mudanças no atendimento da demanda o mais rápido possível.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20)	Os servidores da UGP fornecem <i>feedback</i> (informações) sobre a resolução da demanda.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21)	Os servidores da UGP são sinceros no atendimento às demandas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confiabilidade												
22)	Os servidores da UGP prestam atendimento prévio acerca das necessidades do usuário.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23)	O tempo de espera para ser atendido na UGP é satisfatório.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24)	Os servidores da UGP cumprem os prazos estipulados para entregar a solução da demanda.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25)	Os servidores da UGP conseguem solucionar os problemas dos usuários no primeiro atendimento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26)	A UGP mantém registros completos e atualizados dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27)	Os servidores da UGP são discretos ao lidar com os assuntos dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28)	Os servidores da UGP são rápidos ao resolver as solicitações dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29)	Os servidores da UGP prestam retorno a todas as solicitações dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30)	A UGP possui <i>websites</i> intuitivos e de fácil utilização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empatia												
31)	Os servidores da UGP prestam atenção individualizada aos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32)	Os servidores da UGP possuem boa vontade em lidar com os problemas dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33)	Os servidores da UGP têm paciência em escutar as reclamações e sugestões dos usuários quanto aos serviços prestados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

34)	Os servidores da UGP obedecem a critérios de atendimento preferencial e prioritário (idosos, gestantes, pessoas com deficiência, pessoas com criança de colo).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35)	Os servidores da UGP atendem com educação e gentileza os usuários sem distinção e preconceito.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36)	Os servidores da UGP tratam os usuários com paciência e atenção.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Deixe seu comentário, sugestão ou crítica:												

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se conferir que a Escala criada vai ao encontro, em vários pontos, ao exposto pela literatura.

Kotler (2000) traz a ideia de que os funcionários precisam ser compromissados para exercer um bom serviço; que é necessário sempre buscar pela melhoria; que os treinamentos dos funcionários evitam erros e, conseqüentemente, gastos futuros. Ao comparar com os atributos da Escala GESPQUAL (Quadro 39), verifica-se que os atributos 7, 8, 9, 13, 16, 18, 20, 22, 23, 24, 29 e 32 correspondem às afirmações de afirmação.

Por meio das entrevistas com os usuários e com especialistas, diferentemente do que foi encontrado em outros trabalhos na literatura, percebeu-se que a população analisada incorpora mais valor a atributos referentes aos processos para resolução dos problemas dos usuários e à qualidade do resultado final, corroborando com Rhee e Rha (2009). Consta-se, pois, que cada serviço possui características diferentes a serem consideradas pelos usuários ao perceber a qualidade desses serviços, confirmando assim, o pensamento de Caruana e Pitt (1997) e Skarpeta, Koemtzi e Aidonis (2020).

9 CONCLUSÃO

O tema qualidade do serviço público está sempre em voga; não obstante, consta-se que muitas instituições não possuem instrumentos que possam avaliar adequadamente os seus serviços, em razão de sua especificidade.

A percepção dos usuários quanto aos serviços públicos passou a instigar este pesquisador. Após análise da literatura pertinente, foram encontrados inúmeros trabalhos que avaliam ou criam escalas para mensurar a qualidade dos serviços em diversas áreas, porém, pouco foi encontrado especificamente no campo das Universidades Federais. Os achados são trabalhos voltados a mensurar a qualidade dos serviços prestados aos estudantes.

Percebeu-se que este tema ainda é incipiente, principalmente no que tange à qualidade dos serviços das UGP's das Universidades Federais, o que o tornou um objeto a ser pesquisado. Acredita-se, assim, que, na literatura, não há precedentes ao trabalho aqui desenvolvido. À vista disso, a pesquisa preenche lacuna na literatura quanto ao tema proposto.

Com o objetivo de propor um instrumento de avaliação da qualidade dos serviços de gestão de pessoas das Universidades Federais, fez-se necessária a seleção e a estruturação dos atributos da qualidade dos serviços para serem validados por especialistas.

Para tal, apoiou-se em três vertentes:

1) Revisão sistemática da literatura

Por não ter encontrado trabalhos especificamente na mesma área, respaldou-se em estudos aplicados em diversas instituições, sejam públicas ou privadas, assim como de trabalhos tradicionais e conceituados no que tange à avaliação da qualidade dos serviços.

Neste ponto, pôde-se concluir que, embora os atributos sejam nominalmente diferentes, as pessoas tendem a ter percepções, em sua essência, semelhantes sobre a qualidade dos serviços adquiridos, como a rapidez no atendimento, educação dos atendentes, garantia de que o serviço será entregue e informações claras.

2) Entrevistas com usuários da Unidade de Gestão de Pessoas

Ao realizar entrevistas com usuários da UGP, da Universidade Federal de Viçosa, constatou-se que os atributos realmente não foram idênticos aos encontrados na literatura, porém, com semelhança dos significados, tendo em vista as particularidades do contexto.

Com a revisão de literatura e as entrevistas, concluiu-se que os usuários possuem tendência a priorizar mais um atendimento gentil e humanizado do que um ambiente confortável.

Unindo-se os atributos que foram encontrados na Revisão Sistemática da literatura com os achados nas entrevistas aplicadas aos usuários, inferiu-se o total de 43 atributos distribuídos em 08 dimensões aplicáveis ao setor de Gestão de Pessoas.

3) Validação pelos especialistas

Na validade de face com os especialistas, pôde-se constatar que aspectos referentes à forma de como o atendente trata os usuários possuem maior interferência na percepção da qualidade.

Ao final da validação, foram feitos ajustes no instrumento, conforme sugestões dos especialistas, restando 05 dimensões (Estrutura Física; Competência, Comunicação, Confiabilidades e Empatia) com os 36 atributos alocados nas respectivas dimensões que foram utilizadas para a construção do instrumento, objetivo deste trabalho. Tendo em vista que algumas sugestões não foram unânimes entre os especialistas, foi necessária a percepção do autor para acatar ou não.

Posto isso, ao identificar e validar os atributos e dimensões, foi possível o cumprimento do objetivo geral deste trabalho com a construção da escala GESPQUAL (Quadro 39), a ser validada estatisticamente junto aos usuários.

Como contribuição acadêmica, este trabalho desenvolveu uma escala para mensurar a qualidade dos serviços prestados pelas Unidades de Gestão de Pessoas das Universidades Federais o que permite ampliação do conhecimento na área de gestão pública.

As contribuições gerenciais partem da aplicação dessa escala. Os gestores terão um instrumento de mensuração capaz de gerar dados que possibilitam a compreensão da percepção dos usuários sobre a qualidade dos serviços prestados, podendo provocar, assim, ajustes na dinâmica dos processos, formas de atendimento, horários de funcionamento, dentre outras adaptações que forem necessárias.

Ao constatar as dificuldades que os usuários sentem em opinar sobre os serviços adquiridos na UGP, a escala torna-se robusto instrumento funcional e em condições de captar de forma segura e fidedigna as percepções dos usuários, provendo os gestores de informações para atender com melhor qualidade as demandas dos usuários de todos os serviços de uma Unidade de Gestão de Pessoas. Pode ser aplicado também aos diversos setores das Universidades Federais, adaptando-o quanto às particularidades de cada órgão.

Como limitações, o trabalho esbarrou na dificuldade de encontrar trabalhos semelhantes para fazer alguma análise comparativa. Além disso, muitos usuários não permitiram a gravação

da entrevista ou não quiseram participar por medo de que fossem identificados, mesmo que tenham sido informados do anonimato.

A amostra não probabilística por conveniência utilizada neste trabalho fez-se necessária em virtude do curto espaço de tempo para realizar a coleta de dados. Mesmo chegando à saturação teórica com 25 entrevistas, diferentes informações poderiam ter sido obtidas em uma amostra maior e com servidores de outras universidades.

As entrevistas com especialistas foram realizadas por meio de ligação telefônica, em viva voz, e gravadas por aplicativo no computador. Por conseguinte, algumas frases ditas pelos entrevistados não ficaram claras o suficiente, exigindo do pesquisador esforço adicional para serem inseridas na pesquisa. Observa-se que, na entrevista realizada por intermédio de meios virtuais, perde-se um pouco da dinâmica e do sincronismo com o entrevistado.

Apesar das limitações identificadas, o estudo possibilitou conhecer melhor o que é visto pelos usuários como qualidade dos serviços nas UGP's e serviu de parâmetro para a criação do instrumento de avaliação.

Além do benefício de autoavaliar a qualidade dos serviços, a instituição que adotar este instrumento estará cumprindo a obrigação legal estabelecida no artigo 23 da Lei 13.460/2017, que determina aos órgãos públicos avaliar seus serviços, anualmente, no que tange à satisfação e à qualidade do atendimento prestado ao usuário.

A criação do presente instrumento seguiu três vertentes (teórica, prática e validação por especialistas); sendo assim, é considerado confiável para ser aplicado nas instituições, devendo ser adaptado, quando necessário.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a aplicação do presente instrumento nas instituições no intuito de buscar amostras probabilísticas significativas, a fim de hierarquizar por importância os resultados obtidos, podendo comparar as percepções conforme as faixas etárias, cargos, sexo e tempo na instituição.

Por fim, como agenda de futuras pesquisas, sugere-se avaliar a visão que os gestores possuem sobre o que acreditam que possa agregar qualidade aos serviços prestados pelas UGP's, possibilitando comparar a percepção dos gestores com a aplicação do questionário aos usuários, podendo, até mesmo, auxiliar em possíveis ações de melhorias quanto à postura da unidade perante os usuários.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, F. **The development of HEdPERF**: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, v.30, n.6, nov. 2006, p.569-581.
- ALBUQUERQUE, M. C. B. **Proposta da cadeia de valor e mapeamento dos processos da Pró-Reitoria de gestão de pessoas e qualidade de vida da Universidade Federal de Pernambuco**. 2015. 133p. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2015.
- ALMEIDA, M. H. M. de; SPÍNOLA, A. W. de P.; LANCMAN, S. Técnica Delphi: validação de um instrumento para uso do terapeuta ocupacional em gerontologia. **Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo**, v. 20, n. 1, p. 49-58, jan./abr. 2009.
- ANDRADE, M. V. M.; SANTOS, A. R.; **Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense**. 2004. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/620>. Acesso em: 8 set. 2019.
- ARAÚJO, J. F. F. E. de. **Avaliação da Gestão Pública: a administração pós burocrática**. CONFERÊNCIA DA UNED, A Coruña, Espanha, 2007. Conferência da UNED. 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1822/8309>>. Acesso em: 21 set. 2019.
- ARGUIN, G. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Brasília, DF: CRUB, 1989. 91 p.
- BALDIN, N., MUNHOZ, E. M. B. **Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária**. In: Congresso Nacional de Educação, 10, 2011, Curitiba. Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC, Disponível em: <https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4398_2342.pdf>. Acesso em: 05 set. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 1. ed. São Paulo: Atlas, v.1. p. 312. 2014.
- BRASIL. **Decreto 5.378**, de 23 de fevereiro, 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República.
- BRASIL. **Lei nº 13.460**, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República.
- BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Departamento de Governo Eletrônico. Indicadores e métricas para avaliação de e-Serviços / Departamento de Governo Eletrônico – Brasília: MP, 2007. 44 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA**, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 Pontos, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016.

BRESSAN, V. P.; BASSO, K.; BECKER, L. C. B.; Avaliação da qualidade percebida em serviços educacionais: proposta de uma escala. **Revista Gestão Universitária na América Latina** - GUAL, Florianópolis, p. 216-236, maio 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p216>>. Acesso em: 24 ago. 2019.

BÚRIGO, C. C. D.; LOCH, C. L. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v.19, n.1, p. 209-231, jan./jun. 2011.

CARUANA, A.; PITT, L. **INTQUAL** – An internal measure of service quality and the link between service quality and business performance. *European Journal of Marketing*, v.31, n.8, p. 604-616. 1997.

CARVALHO, F. A. de; LEITE, V. F. **A ordem dos atributos afeta a avaliação de qualidade?** uma investigação empírica a partir da versão mais recente do modelo SERVQUAL. *RAC*, v.1, n.1, jan./abr. p.35-53. 1997.

CASTANHEIRA, A. M. P.; COELHO, A. R.; GAGLIARDI, M. V. **Avaliação Institucional:** ações consolidadas na graduação. São Paulo: Editora Mackenzie, 2008.
CECILIO, L. C. O. **Pensando o Planejamento na Universidade**. *RAE Light*, v.8, n.2, p. 2-7. abr./jun. São Paulo. 2001.

CERCHIARO, I. B. **Qualidade de serviços no setor público brasileiro:** uma abordagem feminista. 2006. 133p. Tese (doutorado) – Fundação Getúlio Vargas. FGV. Curso de Doutorado em Administração, 2006.

CERCHIARO, I. B.; MOTA, M. C. **Avaliação da qualidade do serviço educacional numa IES particular:** a visão do aluno de graduação sobre a qualidade percebida. In: Encontro de Marketing (EMA), 4., 2010, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2010.

COLUCI, M. Z. O.; ALEXANDRE, N. M. C.; MILANI, D. Construção de instrumentos de medida na área da saúde. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 925-936, mar. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232015000300925&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 abr. 2020.

CONOR, P. E. **Total Quality management:** A selective commentary on its human dimensions. *Public Administration Review*, nov/dez, 1997.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Iuri Duquia Abreu; revisão técnica: Fátima Cristina Trindade Bacellar. – 10. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRETELLA JÚNIOR, J. **Conceito moderno do serviço público**. Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, v.61, n.2, p. 190-236. 1966. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/66490>>. Acesso em 14 abr. 2019.

DE SOUZA, H. M.; DANILEVICZ, A. de M. F.; TINOCO, M. A. C. Critérios de excelência em modelos de gestão da qualidade em serviços públicos: uma análise comparativa. **Revista Espacios**, v. 34, n. 1, p. 12. 2013. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a13v34n01/13340112.html>>. Acesso em 11 jun. 2019.

DINSDALE, G.; MARSON, D. B. **Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá**: desfazendo mitos e redesenhando roteiros. In: Cadernos ENAP, 20., Brasília: ENAP, 2000. 143p.

DOMHOLDT, E. **Rehabilitation research**: principles and applications. Missouri: Elsevier Saunders; 2005.

DOMINGUEZ, S. V. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Caderno Pesquisas em Administração, São Paulo, v.7, n.4, out./dez. 2000.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBERLE, L; MILAN, G. S.; LAZZARI, F. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 2, Art. 7, jul/dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v9n2/a03v9n2.pdf>>. Acesso em 23 abr. 2020.

ELEUTÉRIO, S. A. V. **Qualidade na prestação de serviços**: uma avaliação utilizando a escala SERVQUAL com clientes internos. 2001. 119p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, SP. Disponível em: <<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/263599>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

FADEL, M. A. V; REGIS FILHO, G. I. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.1, p. 07-22, jan./fev. 2009.

FALCONI, V. **TQC – Controle da qualidade total** (no estilo japonês). 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

FARAZMAND, A. **Role of government in an era of total quality management (TQM) and globalization**: challenges and opportunities. A Global Journal, v.5, 201–217. 2005.

FERREIRA, A. R. **Análise comparativa do prêmio qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade**. 2003. Dissertação (Curso de Mestrado Executivo) - Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2003.

FILARDI, F.; DE FREITAS, A. S.; IRIGARAY, H. A.; AYRES, A. B. (Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **Rev. Adm. Pública** - Rio de Janeiro v.50, n.1, p. 81-106, jan./fev. 2016.

FOWLER, E. D. M. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

FREITAS, A. L. P.; BOLSANELO, F. M. C.; VIANNA, N. R. N. G. **Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual**. Ci. Inf., Brasília, v.37, n.3, p. 88-102, set./dez. 2008.

FURLAN, R. L. **Qualidade percebida nos serviços prestados pelo serviço de medicina laboratorial do hospital das clínicas da UFMG: identificação de atributos e proposição de uma escala**. 2016. 141p. Dissertação (mestrado) – Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, MG. 2016.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes poder ver**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GALVÃO, L. L. C.; SADOYAMA, A. S. **Avaliação da expectativa e percepção da qualidade dos serviços educacionais na perspectiva de gestores, professores e estudantes de um instituto federal do estado de Minas Gerais (MG)**. Revista EDaPECI, São Cristóvão, SE, v.17, n.2, p.131-143, mai./ago. 2017.

GONÇALVES, T. J. M.; FREITAS, A. L. P. Emprego de um sistema web para aplicação de questionários na avaliação da qualidade em serviços. **Revista Ingepro**, Santa Maria, v.2, n.1, p. 108-120, jan. 2010.

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços – A competição por serviços na hora da verdade**. 5. Ed. Tradução Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377p.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GUMMESSON, E.; GRÖNROOS, C. **The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives**. Journal of Service Management, v.23, n.4, p. 479-497, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09564231211260387>>. Acesso em 20 abr. 2019.

HSIEH, A. T.; CHOU, C. H.; CHEN, C. M. Job standardization and service quality: a closer look at the application of total quality management to the public sector. **Total Quality Management**, v. 13, n. 7, p. 899-912, 2002.

KERN GOMES, R. **Melhores práticas intraempreendedoras para a Gestão Pública: um estudo de multicasos**. 2017. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento) – Universidade de Santa Catarina. 2017.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LA FALCE, J. L.; DE MAYLDER, C. F.; PRESSOT, I. M.; TOIVANEN, M. A. B. L. **Qualidade no serviço público: um estudo de caso em uma fundação pública em minas gerais**.

Revista AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, Manaus, MA, v. 3, n. 2, p. 43-62, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://revistas.unama.br/index.php/aos/article/view/165>>. Acesso em: 11 jul. 2019.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

LAW M, PHILP I. **Systematically reviewing the evidence**. In: Law M. Evidence-based rehabilitation: a guide to practice. Thorofare, NJ: SLACK; 2002.

LEE, H. J.; LEE, M.; LEE, H. **Compilation of Tweets Sentiment into SERVQUAL for Tracking Social Perception on Public Service**. International Conference on Electronic Commerce 2017, August 17–18, 2017, Pangyo, Seongnam, Korea. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1145/3154943.3154952>>. Acesso em: 29 abr. 2020.

LIMA, K. R. **Proposição e teste de escala de avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo metrô de Belo Horizonte**. 2014. 259 p. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2014.

LIMA, K. R.; MOURA, L. R. C.; SOUKI, G. Q. Proposição e teste de escala de avaliação da qualidade do metrô. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 3, jul./set., 2015.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C.; NOHARA, J. J. **Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ**. RAE, v.49, n.4, p. 401-416. out./dez. São Paulo. 2009.

LUCAS, V. L.; SILVEIRA JÚNIOR, O. B. **A qualidade do atendimento no Setor Público**. 2013. Dissertação. (Especialização) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais.

LUGÃO, R. G. **Consequências, limites e potencialidades na implementação do Programa REUNI em IFES de MG: um estudo multicaso**. 2011. 85 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Viçosa – UFV, Viçosa, 2011.

MACHADO JÚNIOR, J. A.; ROTONDARO, R. G. **Mensuração da qualidade de serviços: um estudo de caso na indústria de serviços bancários**. Gestão e Produção, v.10, n.2, p. 217-230, ago. 2003.

MAGEE, D. J. **Systematic reviews (meta-analysis) and functional outcome measures** (apostila). Developmental Editor: B. Aindow, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Bookman: Companhia Ed., 2006.

MARQUES NETO, F. P. A. Nova regulação dos serviços públicos. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v.228, p. 13-30, abr. 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/46521/57635>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

MELLO, C. H. P. **Gestão da Qualidade**. 1. ed. São Paulo. Person, 2011.

MELLO, J. B. C.; ORTEGA, M. **Qualidade na saúde**. Práticas e conceitos. Normas ISO nas áreas médico-hospitalar e laboratorial. São Paulo: Best Seller, 1998.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVAO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, dec. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 set. 2019.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18 abr. 2019.

MILAKOVICH, M. E. **Public Sector the state of results-driver customer servisse quality in government**. National: Spring; 1998.

MONDO, T. S.; FIATES, G. G. S. **Os Modelos de Qualidade em Serviços**: Mapeamento da Produção Científica de Alto Impacto para a Área de Administração no Brasil até 2012, motivo de preocupação para os pesquisadores de Marketing? Encontro da ANPAD, 37, p. 1-16, 2013.

MOURA, L. R. C.; SALDANHA, L. C. L.; VEIGA, R. T.; MOURA, L. E. L.; CUNHA, N. R. S. **Avaliação da qualidade de serviços utilizando a escala Servqual**: o estudo de caso Matermed. Reuna - Belo Horizonte, v.12, n.3, p. 21-36. 2007.

MUNHURRUN, P. R.; BHIWAJEE, S. D. L.; NAIDOO, P. **Service Quality In The Public Service**. International Journal of Management and Marketing Research, v.3, n.1. 2010.

MUNOZ, S. I. S.; TAKAYANAGUI, A. M. M.; SANTOS, C. Benedita dos et al. Revisão sistemática de literatura e metanálise: noções básicas sobre seu desenho, interpretação e aplicação na área da saúde. In: Brazilian Nursing Communication Symposium, 8., 2002, São Paulo. **Proceedings online...** Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto – USP. Disponível em: <http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC000000005200200200010&lng=en&nrm=abn>. Acesso em: 19 set. 2019.

NOGUEIRA, T. G. **Avaliação da qualidade na prestação de serviços em uma instituição de ensino superior**: um estudo sobre os serviços complementares através do uso da Escala Servqual. 2010. 119 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP, São Paulo, 2010.

Ocampo, L.; Alinsub, J.; Casul, R. A.; Enquig, G.; Luar, M.; Panuncillon, N.; Bongo, M.; Ocampo, C. O. Public service quality evaluation with SERVQUAL and AHP-TOPSIS: A case of Philippine government agencies, **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 68, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.12.002>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

OERMANN, M. H; TEMPLIN, T. **Important Attributes of Quality Health Care**: Consumer Perspectives. Journal of Nursing Scholarship, 32: 167-172. 2000.

- OH, H.; KIM, K. **Customer satisfaction, service quality, and customer value: years 2000-2015**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, v.29, n.1, p. 2-29. 2017. Disponível em <www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm>. Acesso em: 28 ago. 2019.
- OLIVEIRA, A. C. dos S. **Avaliação da qualidade percebida dos serviços acadêmicos de uma universidade portuguesa**. 93p. Tese (Doutorado) – Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE, Lisboa, 2012.
- 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.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, 41-50. 1985.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria**. Journal of Retailing, v. 70, n. 3, p. 201-230, 1994.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale**. Journal of Retailing, v. 67, n. 4, p. 420-450. 1991.
- 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.
- PEREIRA, V. R.; CARVALHO, M. M.; ROTONDARO, R. G. Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço. **Prod.**, São Paulo, v.23, n.2, p. 312-328, jun. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132013000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 set. 2019.
- POFFO, G. D.; VERDINELLI, M. A. **Sistema de avaliação da qualidade dos serviços das IES: revisão dos modelos existentes**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17. 2017. Mar del Plata – Argentina. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181194>>. Acesso em: 11 jul. 2019.
- PORTAL EDUCAÇÃO. **A qualidade no serviço público**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/a-qualidade-noservico-publico/45505>>. Acesso em 06 ago. 2019.
- PRADO, N. S.; ABREU, J. **Modelos de organização e gestão das bibliotecas universitárias do estado de Santa Catarina**. Revista ABC: Biblioteconomia, Santa Catarina, v.10, n.1, p. 107-123, jan./dez. 2005.
- PULLEN, W. T. **Definition and measurement of quality of service for local public transport management**. Transport Reviews, 13:3, 247-264. 1993. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/01441649308716849>>. Acesso em: 11 ago. 2019.

RHEE, S-K; RHA, J-Y. **Public service quality and customer satisfaction**: exploring the attributes of service quality in the public sector, *The Service Industries Journal*, v.29, n.11, p. 1491-1512. 2009.

RIBEIRO, J. L. D.; THIESEN, J. P. K.; TINOCO, M. A. C. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de salão de beleza. **Produção**, v.23, n.3, p. 609-624, jul/set. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132013000300014&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 jun. 2019.

RIGHI, A. W.; SCHMIDT, A. S.; VENTURINI, J. C. Qualidade em serviços públicos de saúde: uma avaliação da estratégia saúde da família. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.10, n.3, p. 649-669, ago. 2010. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/405>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

SAEEDPOOR, M.; VAFADARNIKJOO, A.; MOBIN, M.; Rastegari, A. **A servqual model approach integrated with fuzzy AHP and fuzzy topsis methodologies to rank life insurance firms**. In: Proceedings of the international annual conference of the American society for engineering management. 2015.

SALES, J. R. de O. **A percepção dos usuários sobre os serviços públicos municipais em Santana do Livramento**: um estudo de caso na SMF. Santana do Livramento: Unipampa, 2014.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M.C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SANTOS, G. S. **Avaliação da qualidade do serviço educacional numa instituição de ensino superior privada**: a perspectiva de alunos de graduação em um estudo longitudinal. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade Potiguar – UnP, Natal, RN, 2014.

SANTOS, L. dos; BRONNEMANN, M. R. **Desafios da gestão em instituições de ensino superior**: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 01-21, jan. 2013.

SILVA GOMES, M. F. **Avaliação da qualidade em serviços públicos de saúde**: um estudo no consórcio intermunicipal de saúde da microrregião de Viçosa – MG. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa – UFV, Viçosa. 2017.

SILVA GOMES, M. F. **Atributos da qualidade percebida em serviços de saúde**: o consórcio intermunicipal de saúde em Minas Gerais. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINITRAÇÃO PÚBLICA, 5. 2017. Viçosa – Brasil. Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://ebap.online/ebap/index.php/ebap/vebap/paper/view/47>>. Acesso em: 11 jul. 2019.

SILVA, W. C. **As competências gerenciais na percepção dos gestores dos hospitais públicos de Belo Horizonte**. 2012. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Viçosa – UFV, Viçosa. 2012.

SKARPETA, K.; KOEMTZI, M.; AIDONIS, D. **Measuring internal service quality: the case of the Greek public higher education institutions.** The TQM Journal, v. 32, n. 2, 2020. p. 268-287. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1754-2731.htm>. Acesso em: 01 fev. 2020.

SKELCHER, C. **Improving the quality of local public services.** The Service Industries Journal, v. 12, n. 4, out. 1992. p. 463-477.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento.** 2009. 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Trineu-Souza.pdf>>. Acesso em 11 jun. 2019.

SOUZA, I. M.; KOBAYAMA, A. R. C. E. **Políticas de gestão de pessoas para as Universidades Federais.** In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMERICA DEL SUR. 10., 2010. Mar del Plata – Argentina. Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/96999>>. Acesso em: 11 jul. 2019.

SPÍNOLA, A. W. P. **Técnica prospectiva Delphi.** [Curso de mestrado interinstitucional]. FSP-USP – FAESA, Vitória. 2002.

SURESHCHANDAR, G. S.; RAJENDRAN, C.; ANANTHARAMAN, R. N. **A conceptual model for total quality management in service organizations.** Total Quality Management, v.12, n.3, p.343-363, 2001.

THIRY-CHERQUE, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. Revista **PMKT**. n.3, p. 20-27, 2009.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes à la carte. **Revista Gestão e Produção**, v. 15, n. 1, p.73-87, jan.-abr. 2008.

TINOCO, P. C. R.; CÂNDIDO C. J. F.; FELICIANO, I. M. P. L. **A importância da avaliação da qualidade percebida em radiologia e o impacto dos fatores sociodemográficos num hospital público português.** Portuguese Journal of Public Health. v. 35, n. 3, p. 202-213, jun. Faro (Portugal). 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação.** São Paulo: Atlas, 2012.

VASCONCELLOS, P. P. de. **Desenvolvimento de um modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico.** 2002. 91 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VIGLIONI, M. T D; PRADO, J. W.; FIGUEIRA, M.; et al. Fusões e aquisições e a incorporação da tecnologia: Uma análise bibliométrica na Web of Science (1983 – 2016). In: **XX SEMEAD Seminários em Administração.** 2017.

WISNIEWSKI, M.; DONNELLY, M. **Measuring service quality in the public sector: The potential for SERVQUAL**, Total Quality Management, v.7, n.4, p. 357-366. 1996. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09544129650034710>>. Acesso em: 10 out. 2019.

ZHANG, D.; LANDMARK, L.; REBER, A.; HSU, H. Y.; KNOK, O.; BENZ, M. **University faculty knowledge, beliefs, and practices in providing reasonable accommodations to students with disabilities**. Remedial and Special Education, v.31, n.4, 276-286, jul./ago. 2010. Disponível em: <<http://online.sagepub.com>>. Acesso em: 16 ago. 2019.

APÊNDICE A – Termo de consentimento

O (A) Sr.(a) está sendo convidado(a), como voluntário(a), a participar da pesquisa “Escala de Avaliação da Qualidade dos Serviços de Gestão de Pessoas das Universidades Federais”. Nesta pesquisa, pretendemos propor um instrumento de avaliação da qualidade dos serviços prestados nas Unidades de Gestão de Pessoas (UGP) das Universidades Federais.

Ressaltamos que os dados obtidos são sigilosos, sendo utilizados apenas para o desenvolvimento de uma pesquisa de mestrado e os respondentes não serão identificados.

A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

O (A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Qualquer dúvida ou informação sobre a pesquisa pode ser solicitada aos pesquisadores por meio do endereço eletrônico: iermack@ufv.br.

Este documento foi redigido conforme Resolução CNS 466/2012.

Opto, neste momento, por:

participar da entrevista

não participar da entrevista

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com usuários

Cargo: _____

Idade: _____ Sexo: _____ Tempo na Instituição: _____

1. O que você considera importante para avaliar positivamente ou negativamente a qualidade dos serviços prestados pela Unidade de Gestão de Pessoas na Universidade?
2. Na sua avaliação, o que é indispensável para que a UGP ofereça um bom serviço aos seus usuários?
3. O que a UGP poderia fazer, hoje, para que você se sinta mais satisfeito com os serviços prestados?
4. O que você espera receber quando solicita serviços da UGP?
5. O que deixa você mais satisfeito ao utilizar os serviços da UGP?
6. O que o deixa insatisfeito ao utilizar os serviços da UGP?
7. Quanto ao horário de funcionamento da UGP (8h-12h e 14h-18h), ele atende plenamente às suas necessidades?
8. A localização da UGP atende às suas necessidades?
9. Em casos de interrupções não programadas do atendimento da UGP, como você acha que a UGP deveria tratar essa questão?
10. Como você se sente diante de problemas que geram atrasos ou interrompem o seu atendimento?
11. Você conhece os canais de atendimento que a UGP possui (central de atendimento, e-mail, caixa de sugestão)? Você os utiliza? Por que sim e por que não?
12. Você já solicitou algum serviço e não foi atendido?
13. Você recebe retorno sobre o andamento do serviço solicitado?
14. O que você acha dos prazos para entrega dos serviços solicitados?
15. Como você se sentiria se for necessário o seu retorno para entrega de novos documentos?
16. Como você se sentiria se a UGP perdesse algum documento que você já entregou?
17. O que você acha do tempo de espera para ser atendido?
18. A equipe de atendimento é rápida para registrar a sua solicitação?
19. O que você acha da gentileza dos servidores da UGP?
20. Você se sente seguro em relação à prestação de serviço pela UGP?
21. As informações prestadas pelos servidores da UGP são confiáveis?
22. Os servidores compreendem as suas necessidades?

23. Em relação ao ambiente (cadeiras, bebedouro, banheiro, ventilação, iluminação, etc.), o que você acha que a UGP tem de bom ou ruim? Esses itens interferem na qualidade do serviço prestado nesta unidade?
24. Que outros serviços você gostaria de ver disponíveis na UGP?
25. Você tem percebido que a qualidade dos serviços prestados na UGP tem melhorado?
26. Você gostaria de acrescentar informações que considera úteis para a pesquisa?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com especialistas

O presente trabalho busca criar um instrumento para avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas unidades de Gestão de Pessoas das Universidades Federais (Pró-reitorias de Gestão de Pessoas e/ou Diretorias de Recursos Humanos).

Para isso, ao entrevistar especialistas sobre o tema, pretende-se validar se as dimensões e os atributos apresentados abaixo podem representar, na percepção dos usuários, a qualidade dos serviços adquiridos por essas unidades. Tais dimensões e atributos constituirão a essência para a construção do instrumento de avaliação.

Nesse sentido, o(a) entrevistado(a) deve analisar se o conteúdo de cada item é representativo o suficiente quanto à percepção dos usuários frente à qualidade dos serviços adquiridos nos citados órgãos. Ainda, deverá expor sua vivência, opinião e crítica com o intuito de avaliar, validar, validar com ressalva ou não validar, podendo, ao final, oferecer sugestões para adaptações.

DIMENSÕES E ATRIBUTOS	Validação. Sim ou Não?	Por quê? Comente.
Dimensão: Acessibilidade		
1) Atributo: Localização física Você acredita que a localização física da unidade de gestão de pessoas deve ser central na instituição?		
2) Atributo: Condições de acesso físico Você acredita que as condições de acesso físico à UGP e suas dependências precisam ser fáceis e adaptadas?		
3) Atributo: Disponibilidade de estacionamento Você acredita que a UGP deve dispor de estacionamento para os usuários?		
4) Atributo: Horário de atendimento Você acredita que o horário de atendimento aos usuários deve ser constante, sem interrupções entre turnos?		
5) Atributo: Flexibilidade para prestar serviços Você acredita que os servidores da UGP devem ir àqueles usuários que não possuem condições de se locomover até a UGP?		
6) Atributo: Condições de acesso virtual Você acredita que, para melhor facilidade de acesso por meio virtual, devem ser divulgados nos sites e informativos da instituição os ramais e nomes dos servidores da UGP, assim como dos serviços prestados pelo servidor responsável?		
Dimensão: Competência		
7) Atributo: Autonomia para decisão		

Você acredita que os servidores da UGP devem se reportar sempre ao chefe imediato para tomada de decisões ao realizar algum atendimento?		
8) Atributo: Conhecimento das funções do trabalho Você acredita que é necessário que o servidor da UGP tenha conhecimento de suas funções?		
9) Atributo: Buscar soluções Você acredita que, caso o servidor da UGP não tenha conhecimento para resolver, ele deve buscar a solução?		
10) Atributo: Procedimentos simplificados Você acredita que o servidor da UGP deve resolver as necessidades do usuário de forma clara e objetiva?		
11) Atributo: Prestatividade Você acredita que o servidor da UGP deve reencaminhar o usuário para o local correto, caso o serviço solicitado não seja de competência daquele setor?		
12) Atributo: Orientação para atender os interesses do usuário Você acredita que o servidor da UGP deve informar sobre a melhor forma de resolver as necessidades do usuário?		
Dimensão: Comunicação		
13) Atributo: Boa comunicação Você acredita que o servidor da UGP deve se comunicar de forma clara com o usuário?		
14) Atributo: Esclarecimento dos serviços Você acredita que o servidor da UGP deve esclarecer os passos que serão adotados para resolução do serviço?		
15) Atributo: Informar alteração no funcionamento padrão da unidade Você acredita que qualquer mudança no atendimento padrão, seja de horário ou de acesso ao atendimento na UGP, deve ser informada ao usuário com antecedência?		
16) Atributo: Entender as necessidades do usuário Você acredita que o servidor da UGP deve buscar entender as necessidades do usuário tendo em vista que, muitas vezes, o próprio usuário não sabe exatamente o que precisa?		
Dimensão: Confiabilidade		
17) Atributo: Pronto atendimento Você acredita que, na recepção da UGP, o servidor da UGP deve prestar atendimento prévio acerca das necessidades do usuário, sendo possível a pronta resolução?		
18) Atributo: Cumprimento com horário de trabalho Você acredita que os servidores da UGP devem estar sempre presentes nas seções de trabalho, durante horário de expediente, para prover os atendimentos aos usuários?		
19) Atributo: Tratamento dos problemas de serviço Você acredita que os servidores da UGP devem informar aos usuários acerca dos procedimentos, regras e legislação pertinentes aos serviços solicitados?		
20) Atributo: Cumprimento do prazo de entrega dos serviços Você acredita que os servidores da UGP devem entregar os serviços que foram solicitados sempre no prazo estipulado?		
21) Atributo: Exatidão dos serviços prestados		

Você acredita que os servidores da UGP devem buscar exatidão ao solucionar os problemas dos usuários?		
22) Atributo: Manutenção dos registros sem erros Você acredita que os servidores da UGP devem manter registros completos e atualizados dos usuários nos sistemas internos?		
23) Atributo: Sigilo da informação Você acredita que os servidores da UGP devem ter discrição e não repassar informações de outros usuários?		
24) Atributo: Privacidade Você acredita que as salas deveriam ser reservadas para manter a privacidade no atendimento?		
25) Atributo: Rapidez na resolução Você acredita que os servidores da UGP devem ser rápidos para resolver as solicitações dos usuários?		
Dimensão: Conforto		
26) Atributo: Instalações com entretenimento Você acredita que a sala de espera deveria ter algum entretenimento para os usuários, como TV, revistas, dentre outros?		
27) Atributo: Cantinho do café Você acredita que a sala de espera deveria ter bebedouro e garrafa de café para os usuários?		
28) Atributo: Ambiente climatizado Você acredita que as salas deveriam ser climatizadas?		
29) Atributo: Cadeiras Você acredita que as cadeiras na PGP deveriam ser ergonômicas?		
30) Atributo: Luminosidade do ambiente Você acredita que o ambiente deveria ter melhor luminosidade?		
Dimensão: Credibilidade		
31) Atributo: Informações quanto a mudanças no andamento do serviço solicitado Você acredita que qualquer mudança no atendimento que estava sendo realizado deve ser comunicada ao usuário o mais rápido possível?		
32) Atributo: Conhecimento técnico sobre os serviços prestados Você acredita que os servidores da UGP precisam ter competência técnica?		
33) Atributo: Feedback sobre o andamento Você acredita que os servidores da UGP devem dar feedback sobre o progresso da resolução dos problemas?		
34) Atributo: Busca pela melhoria do atendimento Você acredita que os servidores da UGP devem questionar aos usuários sobre possíveis melhorias no atendimento?		
35) Atributo: Compromisso com as solicitações dos usuários Você acredita que os servidores da UGP não devem deixar solicitação sem retorno?		
36) Atributo: Sistemas intuitivos e atualizados		

Você acredita que os sistemas internos da PGP devem ser intuitivos e de fácil utilização?		
37) Atributo: Sinceridade Você acredita que os servidores da UGP devem ser sinceros e transmitir a verdade quanto às solicitações dos usuários.		
Dimensão: Empatia		
38) Atributo: Atenção individualizada Você acredita que os servidores da UGP devem prestar atenção individualizada?		
39) Atributo: Boa vontade em lidar com os problemas dos usuários Você acredita que os servidores da UGP devem ter boa vontade em lidar com os problemas dos usuários para melhor aconselhar possíveis soluções alternativas?		
40) Atributo: Receber reclamações e sugestões Você acredita que os servidores da UGP devem escutar as reclamações e sugestões dos usuários quanto aos serviços prestados?		
41) Atributo: Critérios para atendimento Você acredita que os atendimentos devem obedecer a critérios de preferência e prioridade (idosos, gestantes, pessoas com deficiência, pessoas com criança de colo)?		
42) Atributo: Cortesia Você acredita que os servidores da UGP devem atender com polidez os usuários sem distinção e preconceito?		
43) Atributo: Atitude positiva Você acredita que os servidores da UGP devem tratar os usuários com paciência e atenção?		
Dimensão: Tangibilidade		
44) Atributo: Equipamentos modernos Você acredita que os equipamentos de trabalho devem ser modernos.		
45) Atributo: Quantidade de cadeiras Você acredita que deve ter cadeiras suficientes na sala de espera e na sala de atendimento individualizado?		
46) Atributo: Vestimentas dos servidores da UGP Você acredita que os servidores da UGP devem utilizar uniformes ou vestimentas condizentes com o ambiente de trabalho?		
47) Atributo: Infraestrutura adaptada Você acredita que a infraestrutura do órgão (cadeiras, banheiro, temperatura e bebedouro) deve ser adequada para atender a diversidade de pessoas?		
48) Atributo: Limpeza e organização Você acredita que as dependências da UGP devem ser sempre limpas e organizadas?		

APÊNDICE D – Escala GESPQUAL

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS UNIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Prezado(a) colaborador(a);

Solicitamos a sua colaboração para responder o questionário adiante. Esta é uma pesquisa científica conduzida por pesquisadores da área de Administração Pública da Universidade Federal de Viçosa – UFV, a respeito da percepção dos usuários sobre a qualidade dos serviços prestados pelas Unidades de Gestão de Pessoas – UGP's – das Universidades Federais no Brasil. Você não será identificado(a), a menos que informe o seu nome e/ou e-mail. Não há respostas certas ou erradas para as questões. O essencial é que sua avaliação seja sincera. A sua participação é muito importante.

Não deixe nenhuma questão em branco.

Em relação à Unidade de Gestão de Pessoas, os servidores nela lotados e os serviços prestados por eles, eu acho que:		Discordo Totalmente ←									→ Concordo Totalmente	
Estrutura Física												
37)	A UGP está bem localizada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38)	A UGP possui boas condições de acesso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39)	A UGP possui horário de atendimento ao público compatível com as minhas necessidades.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40)	Os servidores da UGP possuem flexibilidade para prestar serviços fora da UGP (atendimentos, cursos, dentre outros).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41)	A UGP divulga nos <i>sites</i> os nomes, ramais, e <i>e-mails</i> dos atendentes e os serviços prestados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42)	A UGP dispõe de infraestrutura que proporciona conforto (climatização, iluminação, cadeiras ergonômicas, limpeza, etc.) ao público.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43)	A UGP possui salas reservadas garantindo o sigilo e a privacidade no atendimento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competência												
44)	Os servidores da UGP transmitem segurança ao realizarem o seu atendimento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45)	Os servidores da UGP conhecem as funções que precisam desempenhar possuindo capacidade técnica para prestá-las.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46)	Os servidores da UGP são proativos para buscar soluções para as demandas dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47)	Os servidores da UGP resolvem as demandas de forma transparente e objetiva.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48)	Os servidores da UGP são solícitos direcionando o usuário para o local correto que irá tratar da demanda dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49)	Os servidores da UGP esclarecem sobre a melhor forma de resolver os problemas dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50)	Os servidores da UGP buscam sempre pela melhoria do atendimento prestado aos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicação												
51)	Os servidores da UGP se comunicam com o usuário de forma adequada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

52)	Os servidores da UGP esclarecem os procedimentos e regras que serão adotados para resolução do serviço.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53)	A UGP comunica ao público, com antecedência, sobre mudanças no funcionamento da unidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54)	Os servidores da UGP buscam entender as necessidades do usuário, mesmo daqueles que possuem dificuldade em se expressar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55)	Os servidores da UGP comunicam ao usuário sobre mudanças no atendimento da demanda o mais rápido possível.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56)	Os servidores da UGP fornecem <i>feedback</i> (informações) sobre a resolução da demanda.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57)	Os servidores da UGP são sinceros no atendimento às demandas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confiabilidade												
58)	Os servidores da UGP prestam atendimento prévio acerca das necessidades do usuário.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59)	O tempo de espera para ser atendido na UGP é satisfatório.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60)	Os servidores da UGP cumprem os prazos estipulados para entregar a solução da demanda.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61)	Os servidores da UGP conseguem solucionar os problemas dos usuários no primeiro atendimento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62)	A UGP mantém registros completos e atualizados dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63)	Os servidores da UGP são discretos ao lidar com os assuntos dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64)	Os servidores da UGP são rápidos ao resolver as solicitações dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65)	Os servidores da UGP prestam retorno a todas as solicitações dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66)	A UGP possui <i>websites</i> intuitivos e de fácil utilização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empatia												
67)	Os servidores da UGP prestam atenção individualizada aos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68)	Os servidores da UGP possuem boa vontade em lidar com os problemas dos usuários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69)	Os servidores da UGP têm paciência em escutar as reclamações e sugestões dos usuários quanto aos serviços prestados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70)	Os servidores da UGP obedecem a critérios de atendimento preferencial e prioritário (idosos, gestantes, pessoas com deficiência, pessoas com criança de colo).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71)	Os servidores da UGP atendem com educação e gentileza os usuários sem distinção e preconceito.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72)	Os servidores da UGP tratam os usuários com paciência e atenção.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Deixe seu comentário, sugestão ou crítica:												

Muito obrigado pela colaboração!