

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO PÚBLICA**

**GLORIAN NOBRE DANTAS MANSOUR
IOLANDA TORRES DA CRUZ**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CIDADÃOS/SERVIDORES QUANTO AO
NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO A QUALIDADE DOS SERVIÇOS
PRESTADOS PELO SETOR DE ATENDIMENTO DO DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DA UFRN**

**NATAL
2009**

**GLORIAN NOBRE DANTAS MANSOUR
IOLANDA TORRES DA CRUZ**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CIDADÃOS/SERVIDORES QUANTO AO
NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO A QUALIDADE DOS SERVIÇOS
PRESTADOS PELO SETOR DE ATENDIMENTO DO DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DA UFRN**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Graduação Tecnológica em Gestão
Pública da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, como requisito parcial
para a obtenção do título de Tecnólogo
em Gestão Pública.

Orientador: Prof. M.Sc. Antonio Carlos
Ferreira

**NATAL
2009**

DEDICATÓRIA

Eu Glorian, dedico este trabalho a Deus pela oportunidade que me ofertou.

A meus pais, pelo apoio em todos os momentos de minha vida. Sem seus ensinamentos, provavelmente não teria dado os primeiros passos da minha trajetória educacional.

A meu esposo Jorge, meu maior parceiro, pelo esforço, dedicação, compreensão, paciência e todo seu carinho me apoiando em tudo.

Aos meus filhos Jorge, Elias e Eliana, por serem a essência de minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, a quem devemos nossa vida e a oportunidade de aprender.

Aos nossos familiares, pelo esforço, dedicação e compreensão em todos os momentos desta e de outras caminhadas.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte, por proporcionar a oportunidade de realizarmos este curso.

Aos professores, pelos ensinamentos valiosos e a oportunidade do saber compartilhado.

Ao professor **Antonio Carlos Ferreira**, nosso orientador, pelo incentivo, simpatia, atenção e orientação segura e competente durante o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Pro-Reitor de Recursos Humanos João Carlos Tenório Argolo, em especial, a Pro-Reitora Adjunta Mirian Dantas dos Santos, pelo carinho, compreensão e incentivo em todo o decorrer deste curso.

Aos nossos colegas de trabalho, pela valiosa colaboração na realização dos nossos trabalhos, tanto nesta pesquisa quanto no nosso cotidiano.

Aos colegas de classe pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais numa demonstração de amizade e solidariedade.

E às demais pessoas, que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta monografia.

Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer.

Mahatma Gandhi

RESUMO

O presente trabalho pretende apresentar uma análise sobre a percepção do cidadão/servidor quanto ao nível de sua satisfação em relação a qualidade dos serviços prestados pelo Setor de Atendimento do Departamento de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Para tanto, utilizamos como instrumento de coleta de dados, a pesquisa exploratória e descritiva, através da qual elaboramos um questionário visando as cinco dimensões que medem a qualidade de serviço proposta por ROJO, como aspectos tangíveis, confiabilidade, segurança, empatia e atenção. Em sua composição aplicamos os aspectos quali/quantitativos, baseados no referencial teórico, envolvendo os princípios de *marketing*, satisfação, motivação e qualidade do serviço. Logo, aplicamos um questionário a 100(cem) cidadãos/servidores que frequentam o Setor de Atendimento do Departamento de Pessoal entre os dias 1º de julho a 18 de agosto do corrente ano. O resultado aponta para um bom índice de satisfação, tendo como destaque a dimensão tangibilidade. Porém, a dimensão confiabilidade atingiu o menor índice dentre as demais. Assim, concluímos, que algumas mudanças se fazem necessárias, de modo a garantir uma melhor satisfação do cidadão/servidor e com isso melhorar a qualidade dos serviços no atendimento do DAP.

PALAVRAS-CHAVE: *Marketing*. Satisfação. Motivação. Qualidade de Serviços.

ABSTRACT

The present work aiming at presenting an analysis of the perception of the citizens/servants about the level of satisfaction in relation to the quality of services by the Attention Sector of the Personnel Management Department at the Federal University in Rio Grande do Norte. For this, it has been used as data collecting tool, the exploratory and descriptive research, in which a questionnaire was used aiming at the five dimensions that measure the quality of service proposed by ROJO, such as tangible aspects, trustfulness, security, empathy and attention. It was also approached the quali/quantitative aspects, based on the theoretical reference, involving the marketing principles, satisfaction, motivation and service quality. Therefore, a questionnaire has been applied to 100 (one hundred) citizens/servants who have reported to the Attention Sector of the Personnel Department between July 1st and August 18th of the current year. The result points out a good index of satisfaction, being highlighted the dimension tangibility, however, the dimension trustfulness reached a lower index among the others, and it is concluded that some changes are necessary, in order to guarantee a better satisfaction by the citizen/servant and, therefore, better the service quality at the DAP (Attention Personnel Department)

KEY-WORDS: Marketing. Satisfaction. Motivation. Service Quality

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - SEXO DOS ENTREVISTADOS.....	43
GRÁFICO 2 - FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS.....	44
GRÁFICO 3 – ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS.....	45
GRÁFICO 4 – RENDA DOS ENTREVISTADOS.....	46
GRÁFICO 5 - SERVIDOR E CATEGORIA.....	47
GRÁFICO 6 - TIPOS DE SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS.....	48
GRÁFICO 7 - MOTIVO QUE O FAZ DIRIGIR-SE AO SETOR.....	49
GRÁFICO 8 - TANGIBILIDADE.....	50
GRÁFICO 9 - TANGIBILIDADE.....	51
GRÁFICO 10 - CONFIABILIDADE.....	52
GRÁFICO 11 - CONFIABILIDADE.....	11
GRÁFICO 12 - EMPATIA.....	55
GRÁFICO 13 - EMPATIA.....	56
GRÁFICO 14 - SEGURANÇA.....	57
GRÁFICO 15 - SEGURANÇA.....	58
GRÁFICO 16 - ATENÇÃO.....	60
GRÁFICO 17 - ATENÇÃO.....	61
GRÁFICO 18 - GERAL.....	63

QUADRO

QUADRO 1 - ATRIBUTOS DETERMINANTES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	39
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	11
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	15
1.3.1 Geral.....	15
1.3.2 Específicos.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	17
2.1.1 Evolução histórica.....	17
2.1.2 Conceito de Organização Pública.....	19
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	21
2.2.1 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas	21
2.2.2 Conceito de Gestão de Pessoas.....	21
2.2.3 Políticas de Gestão de Pessoas.....	23
2.3 MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE SERVIÇOS.....	25
2.3.1 A experiência de Hawthorne.....	26
2.3.2 Hierarquia da necessidade de Maslow.....	28
2.3.3 Teoria X & Y de McGregor.....	29
2.3.4 Modelos de dois fatores de Herzberg.....	30
2.4 <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO DO CIDADÃO	31
2.4.1 Conceito.....	32
2.4.2 Processo de satisfação do cidadão.....	35
2.5 SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE SERVIÇOS.....	36
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	40
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	40
3.2 POPULAÇÃO/AMOSTRA	41

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	41
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.1 PERFIL DO PÚBLICO USUÁRIO DOS SERVIÇOS DO DAP/UFRN.....	43
4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS.....	50
4.2.1 Grau de satisfação do cidadão/servidor em relação aos aspectos tangíveis no setor de atendimento DAP.....	50
4.2.2 Grau de confiança dos cidadãos/servidores na capacidade de prestação de serviços oferecidos de acordo com suas expectativas...	52
4.2.3 Grau de empatia do cidadão/servidor com a qualidade dos serviços prestados no setor de atendimento do DAP.....	55
4.2.4 Grau de confiança dos cidadãos/servidores na prestação de serviços em relação a dimensão segurança.....	57
4.2.5 Grau de satisfação dos cidadãos/servidores em relação à presteza na prestação de serviços.....	60
4.2.6 Grau de satisfação do cidadão/servidor em relação a qualidade do serviços prestados pelo setor de atendimento do DAP no contexto geral.....	63
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	64
5.1 CONCLUSÕES.....	64
5.2 SUGESTÕES.....	66
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS.....	71
Questionário.....	72
Tabelas.....	74

1 INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) originou-se da Universidade do Rio Grande do Norte. Foi criada em 25 de junho de 1958, através da Lei n° 2.307 e federalizada em 18 de dezembro de 1960 pelo Decreto n° 62.091. A UFRN, instalada em sessão solene realizada no Teatro Alberto Maranhão no dia 21 de março de 1959, foi formada a partir de faculdades e escolas de nível superior já existentes em Natal(RN), como a Faculdade de Farmácia e Odontologia, a Faculdade de Direito, a Faculdade de Medicina, a Escola de Engenharia, entre outras.

A partir de 1968, com a reforma universitária, a instituição passou por um processo de reorganização que marcou o fim das faculdades e a consolidação da atual estrutura. Ou seja, os agrupamentos de diversos departamentos que, dependendo da natureza dos cursos e disciplinas, se organizaram em centros acadêmicos.

Nos anos 70, teve início a construção do Campus Central, numa área de 123 hectares, no bairro de Lagoa Nova. O Campus atualmente abriga um arrojado complexo arquitetônico, circulando por um anel viário que o integra à malha urbana da cidade de Natal.

A UFRN tem como objetivos: ministrar educação em nível universitário, tendo como centro de suas preocupações o compromisso com todos os princípios proclamados no Art. 3º do seu Estatuto que vem desenvolvendo, de forma plural, um processo formativo em diferentes campos do saber necessário à compreensão da natureza e da cultura; contribuindo para o progresso, nos diversos ramos do conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão difundindo o conhecimento, tendo em vista preparar o indivíduo para o exercício da reflexão crítica e participação na produção, sistematização e desenvolvimento do saber visando a pesquisa científica, com o objetivo de avançar o conhecimento teórico e prático, em seu caráter universal e autônomo, contribuindo para a solução dos problemas sociais, econômicos e

políticos, nacionais e regionais, e para a elevação do nível de vida do povo brasileiro.

A administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte é composta por seus órgãos colegiados deliberativos e por seus órgãos executivos nos níveis da administração central, acadêmica e suplementar que desdobra a sua estrutura organizacional. Sua estrutura organizacional está planejada na seguinte forma: Conselhos Superiores: Conselho Universitário - **CONSUNI**; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - **CONSEPE**; Conselho de Administração - **CONSAD**; Conselho de Curadores – **CONCURA**. A Administração Central: encontra-se localizada Reitoria. Administração acadêmica: Centro de Biociências - **CB**; Centro de Ciências Exatas e da Terra **CCET**; Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes **CCHLA**; Centro de Ciências da Saúde - **CCS**; Centro de Ciências Sociais Aplicadas - **CCSA**; Centro de Ensino Superior do Seridó - **CERES**; Centro de Tecnologia – **CT**. Unidades Acadêmicas Especializadas; Departamentos Acadêmicos; Unidades Suplementares; Núcleos de Estudos Interdisciplinares; Comissões Permanentes.

A instituição possui um quadro de pessoal formado por 9.599 servidores assim distribuídos: 4.809 ativos permanentes; 3.392 aposentados; 10 nomeados para cargos de comissão; 132 sem vínculo; 35 cedidos; 317 contratos temporários; 16 em exercício provisório; 3 celetistas; 885 beneficiários de pensão.

O quadro de alunos da UFRN é formado, na graduação, por: 563 estudantes especiais ativos; 2.907 alunos ativos na educação à distância; 19.783 alunos ativos na graduação presencial; 476 alunos na pro-básica, totalizando 23.729 graduandos. Na Pós-graduação há 945 alunos ativos no curso de doutorado; 1.980 no curso de mestrado e 1.615 ativos do curso no especialização, totalizando 4.540 alunos. Os discentes ativos no ensino técnico correspondem ao total de 756, totalizando 29.025 estudantes.

A UFRN tem como programas estruturantes e projetos de ensino, pesquisa e extensão aprofundar e difundir a qualificação das suas atividades acadêmicas que é considerada essencial para a construção de uma universidade de reconhecida excelência.

As Políticas Institucionais da Gestão 2007-2011 serão implementadas por meio dos seguintes Programas Estruturantes: Expansão e Qualificação do Ensino, da Pesquisa e da Extensão; Universidade Aberta e Cidadã; Assistência Estudantil; Valorização de Recursos Humanos e Modernização da Gestão e Infraestrutura.

O Departamento de Administração de Pessoal (DAP), foi criado na década de 1970, e se localizava em uma sala cedida pelo 3º Distrito Naval-RN. Quando foi construído o campus universitário, o DAP passou a funcionar no prédio da Reitoria.

O DAP está inserido na Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRH), como setor responsável pelas funções de características técnico-burocráticas relacionadas à administração de cargos e salários, mantendo uma seção exclusiva para o atendimento ao público. Portanto, o setor tem uma rotina diária que envolve um significativo esforço por parte da equipe que atua na operacionalização dos sistemas de informação, objetivando, entre outras funções, a presteza no atendimento ao público. Seu âmbito de atuação é o de coordenar e supervisionar os assuntos relativos a cadastro, lotação, folha de pagamento, seguridade social e benefícios dirigidos aos servidores da UFRN e seus dependentes. O departamento possui uma equipe de 39 servidores e 11 bolsistas.

Tem como missão: “modernizar e desburocratizar a gestão de administração de pessoal e oferecer aos seus usuários um serviço com maior qualidade, presteza e rapidez”.

O processo de visão do departamento envolve a preocupação daquele setor na sua maior prestação de serviço, que é o atendimento ao público, aliado ao sistema de informação. Objetiva um atendimento humanizado e de qualidade, mantendo os princípios da Ética, do Compromisso e do Conhecimento.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As transformações na economia mundial sofrem grandes mudanças com a globalização. A conscientização por parte das organizações é visível com relação à busca pela qualidade de serviços e a satisfação do cidadão.

Segundo Kotler, o *Marketing* é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. American Marketing Association (KOTLER 2006, p. 4).

O *Marketing* de relacionamento refere-se ao trabalho voltado para o relacionamento com os cidadãos. O relacionamento com o cidadão é de responsabilidade da organização. Manter a relação com o cidadão pensando no longo prazo.

A satisfação do cidadão está equiparada à qualidade de serviços. Faz com que você o entenda e se relacione melhor com ele.

A organização precisa saber o que o cidadão quer. Os cidadãos não são iguais. É preciso Gerenciar suas expectativas; planejar os processos para melhor atendê-los; criar valores para eles; treinar pessoal para atendê-los; ter canais de comunicação com os mesmos para realimentar o processo.

O atendimento ao cidadão é hoje um dos aspectos mais importantes na busca da sua satisfação e fidelidade.

No setor de atendimento do Departamento de Administração de Pessoal (DAP), a qualidade de serviço passa a ser mais uma ferramenta gerencial. Torna-se uma forma de compreender as necessidades do cidadão no ato do atendimento.

Verificar a qualidade dos serviços prestados no atendimento aos cidadãos através de suas percepções é o foco principal deste trabalho. Seu locus de pesquisa será o Setor de Atendimento do DAP, e o mesmo tentará identificar as expectativas dos cidadãos/servidores que procuram esse setor.

Com base nesta discussão, a preocupação deste estudo consiste em responder à seguinte pergunta: **Qual a percepção dos cidadãos/servidores, quanto ao nível de satisfação em relação a qualidade dos serviços prestados pelo Setor de Atendimento do DAP/UFRN?**

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Geral

Analisar a qualidade dos serviços prestados pelo Setor de Atendimento do DAP/UFRN, detectando a melhor forma de se prestar um serviço de qualidade no serviço público federal.

1.3.2 Específicos

- Identificar o perfil dos cidadãos/servidores atendidos pelo setor de Atendimento do DAP/UFRN;
- Verificar o nível de satisfação dos cidadãos/servidores com relação ao Setor de Atendimento do DAP/UFRN, quanto aos fatores de qualidade de serviços prestados;
- Propor sugestões de melhoria da qualidade de serviços prestados pelo DAP/UFRN.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A escolha do tema: Qualidade dos serviços prestados no Setor de Atendimento do Departamento de Administração de Pessoal foi motivada pelo fato dessas pesquisadoras trabalharem nesse setor há mais de seis anos, o que facilita seu acesso às informações.

Satisfazer as necessidades dos cidadãos com eficiência, de forma eficaz, deve ser uma constante da organização, prestando, assim, um atendimento de qualidade: “Fazer o correto e de forma correta”. Todo cidadão espera um atendimento que lhe seja satisfatório e que a organização mostre-se empenhada em fazê-lo. Atender um cidadão/servidor com qualidade e satisfazê-lo, é a filosofia de parcerias – prestação de serviços.

Sendo assim, o presente trabalho de conclusão do curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública tem como objetivo apresentar um estudo sobre a percepção dos cidadãos/servidores quanto ao nível de satisfação em relação à qualidade dos serviços prestados pelo Setor de Atendimento do Departamento de Administração de Pessoal da UFRN. Para sua realização, contamos com um referencial teórico específico da área, uma pesquisa exploratória descritiva e a aplicação de um questionário com o público alvo do estudo.

Não se conhece a existência de um trabalho científico sobre a qualidade dos serviços prestados pelo (DAP) da UFRN e essa é a pretensão desse material.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Na sociedade contemporânea muito se ouve falar sobre organizações. Organizações são sinônimos de empresas, instituições, associações etc. A palavra organização tem, no mínimo, dois significados. Conforme o dicionário Aurélio, o termo organização significa “ato ou efeito de organizar” e “associação e instituição com objetivos específicos”.

2.1.1 Evolução Histórica

O termo organização procede do Grego, Organon, que significa “órgão”. Com isso, ele pode ser relacionado com organismo. No organismo de um ser humano todos os órgãos e tecidos trabalham para que sua vida possa existir. Assim, caso não haja interação dos órgãos e o significativo trabalho de cada um, a vida da pessoa fica debilitada. Da mesma forma, uma organização pode ser vista como um órgão pertencente a um ser vivo. Por isso, todos os seres humanos são importantes para o funcionamento de toda a corporação, o corpo. Caso partes desses órgãos não desempenhem sua tarefa da mesma forma, o organismo social fica debilitado (WIKIPEDIA, 2009).

Para Coelho (2004), as organizações existem, pois, todos precisam de bens e serviços para viver e são as organizações as responsáveis por produzi-los. Portanto, elas existem para atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado.

Sobre as origens das organizações, Coelho (2004) diz:

Na antiguidade, roupas e víveres eram produzidas na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça.[...] Alguns povos da antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor. (COELHO, 2004, p. 5).

A estabilidade e a previsibilidade desapareceram do mapa, tão logo acabou a segunda guerra mundial. A partir da segunda metade da década de 1940, novos tempos vieram para ficar, ganhando assim uma aceleração gradativa maior: começaram a surgir a instabilidade e a imprevisibilidade, frutos do dinamismo e da complexidade do novo mundo que emergia das cinzas. O mundo se tornou um imenso sistema aberto e enormemente complexo. Mercados e economias se expandindo com ajuda de tecnologias. A maior mudança que ocorreu foi a mentalidade das pessoas. Essa mudança chegou nas organizações, juntamente com uma enorme preocupação ecológica que está surgindo. Uma profunda conscientização a respeito da qualidade de vida e de serviços dentro das organizações.

Hoje, o novo contexto dos negócios está impondo fortes pressões e novas demandas e desafios para as organizações. O processo de reexaminar e reinventar continuamente a empresa requer uma nova visão da organização. O sucesso de uma organização que se tem hoje é completamente diferente daquela que existia no passado. Esse sucesso de hoje é outro. As fronteiras organizacionais atuais também são diferentes de outrora. Além de um novo e diferente relacionamento com os cidadãos, alianças e parcerias, um novo relacionamento com o tempo e espaço.

Fatores de sucesso organizacional que predominaram no século XX foram trabalhados por uma época que já passou: tamanho organizacional para proporcionar em escalas, clareza do papel para uma definição clara de responsabilidades, especialização baseada na divisão do trabalho e controle por meio da hierarquia. O fator de sucesso que está predominando no início do século XXI inclui aspectos completamente diferentes como: velocidade para obter rapidez na resposta ao cliente, flexibilidade a partir da capacidade de apreender e mudar tanto da organização como dos seus participantes, integração para mobilização integrada com iniciativa, participação e inovação baseada na criatividade para mudar rapidamente. (CHIAVENATO 2002).

2.1.2 Conceito de Organização Pública

Pode-se definir organização como um conjunto de relações entre pessoas que lhes permitem operar de forma coesa. Relações são os resultados das comunicações diretas ou indiretas que ocorrem entre os indivíduos no decorrer do tempo. A identidade da organização é formada pelas relações entre suas partes.

Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações (KANAANE, 1994, p. 30).

Continuando a explanação sobre o significado do termo organização, Peter Drucker (1997) vincula o conceito de organização no conhecimento. Para esse autor, o conhecimento é a base onde a organização deveria ser especializada e as funções definidas pela tarefa para tornar o conhecimento produtivo. A função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos, e quanto mais especializados forem, mais eficazes parecerão.

A organização pública é um grupo humano estruturado pelos representantes de uma comunidade com vista à satisfação de necessidade coletiva predeterminada dessa. O conceito de organização pública integra quatro elementos: um grupo humano; uma estrutura, isto é, um modo peculiar de relacionamento dos vários elementos da organização entre si e com o meio social em que ela se insere; o papel determinante dos representantes da coletividade, do modo como se estrutura a organização; sua finalidade e satisfação de necessidades coletivas predeterminadas.

Se a finalidade de uma organização pública é que justifica sua existência, devemos focar nosso tempo na análise para a desburocratização e simplificação dos processos produtivos. Também entregar o que prometemos no prazo previamente combinado e com qualidade que gera satisfação no cidadão que é a sociedade.

De acordo com Bilhim (2006); “organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que

funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns”. Sobrevivência e crescimento (metas e objetivos) são o que a maioria ambiciona. Objetivos que exigem grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre eles relações de cooperação, ações formalmente coordenadas e funções diferenciadas, hierarquicamente hierárquicas.

Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros. A organização, então, é o resultado da combinação de todos esses elementos orientados a um objetivo comum.

Para Maximiano (2007, p. 27), as organizações são grupos sociais deliberadamente orientadas para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços.

Segundo Maximiano (1992): “Uma organização é a combinação de esforços individuais que têm por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização, torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou um corpo de bombeiro, uma escola são todos exemplos de organizações”.

Transformações das organizações ágeis com foco no cliente, que está cada dia mais exigente, tem sido a tônica da gestão pública. “Quase sempre, as pessoas constituem para as empresas o desafio crucial no alcance e na manutenção de padrões elevados de qualidade, produtividade e competitividade (Ferreira apud CHIAVENATO, 1996, p.14)”.

“A organização tem que ser montada com base nas expectativas dos clientes que deseja manter. Este é o princípio central, onde todas as outras regras são baseadas, para obter a vitória no jogo de serviços”. (SCHNEIDER, BEJAMIN & BOWEN, DAVID E., 1995).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

As organizações públicas, ao longo do tempo, vêm ajustando suas estruturas e experimentando novas formas de gestão visando a melhoria contínua na diminuição das disfunções na gestão de pessoas.

2.2.1 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

O processo evolutivo, segundo Dutra (2006, p. 30), é lido de forma diferente por diversos autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas. Na abordagem funcionalista, podem-se identificar três fases:

- **Operacional:** até a década de 1960. Nesta fase a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informação etc.;
- **Gerencial:** dos anos 60 até o início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceria nos processos de desenvolvimento organizacional.
- **Estratégica:** a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pessoas na geração de valor para as organizações (FOMBRUM, 1984; ROTHWELL, 1988).

No mundo atual, as organizações necessitam estar bem estruturadas de forma adequada, e com um modelo que esteja alinhado à sua estratégia de negócio, pensando nas pessoas como parte integrante desta organização.

2.2.2 Conceito de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de políticas práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as

pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. (DUTRA, 2006, p. 17).

Para Berg (2005, p. 18), o conceito de gestão de pessoas no setor público é: “Esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. A gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente batizado pelo cotejo entre o desempenho efetivo e previsto com vistas às correções de curso do processo”.

A gestão de pessoas vem passando por um processo de transformação. É preciso, estabelecer um compromisso com a força do trabalho, baseado no respeito mútuo e uma comunicação aberta, ou seja, com envolvimento dos clientes internos e externos.

Segundo Chiavenato (1999, p. 4), o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte de suas vidas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se por um lado os indivíduos dependem das organizações para sua subsistência e o sucesso pessoal, as empresas jamais existiriam se não fossem as pessoas que lhes dão a vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Para Chiavenato (2004, p. 6), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da mesma estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

O desafio do setor público é permitir que as pessoas realizem suas competências como suas atitudes, conhecimento e habilidades.

Ao falarmos em gestão de pessoas, alguns assuntos merecem destaque. Por exemplo, a motivação, o treinamento e desenvolvimento, os benefícios, a higiene do trabalho, a avaliação de desempenho, entre outros.

2.2.3 Políticas de Gestão de Pessoas

As organizações que vão se destacar no cenário de competitividade pujante, ou mesmo sobreviver nele, serão aquelas que priorizarão o desenvolvimento e o bem-estar de seus talentos gerando políticas de gestão de pessoas que preconizem sua maior valorização. Isso porque acredita-se que a capacidade de uma organização de ser competitiva está diretamente relacionada a sua capacidade de reunir e produzir conhecimento (DEMO, 2008).

No cenário de constantes e novas demandas que nos dias atuais se incorporam ao serviço público, há apenas uma certeza: é preciso inovar, buscar novas ferramentas que acenem com a possibilidade de resgate e credibilidade e da eficácia da administração pública e seus servidores.

A construção da política de gestão de pessoas surge como estratégia resultante do planejamento estratégico. Visa estabelecer uma política de valorização do bem maior da instituição, que são as pessoas que a compõem, buscando uma gestão de qualidade, com a valorização do trabalho como instrumento importante na criação de vínculos dos servidores com a população e com a própria instituição.

A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Com base no referencial de Chiavenato (2005), foram definidos para a política de gestão de pessoas os seguintes processos: processo de agregar pessoas; processo de integrar pessoas; processo de incentivar pessoas; processo de desenvolver pessoas; processo de manter pessoas; processo de acompanhar pessoas.

A política de gestão de pessoas busca a valorização pessoal e profissional que refletirá na valorização institucional. Desta forma, responde a missão da instituição, promovendo, formando profissionais, produzindo e socializando conhecimentos, com ética e responsabilidade social.

A construção de uma política de gestão de pessoas para o governo federal tem por objetivo a melhoria da gestão pública e deve ser tratada dentro de um projeto mais amplo baseado nos seguintes pontos: diagnóstico realizado a partir de pesquisas e indicadores regulares e confiáveis; na participação direta dos interessados: dirigentes de setores de recursos humanos, servidores, entidades que representam a população usuária do serviço público.

Uma política de gestão de pessoas, deve ter como prioridade:

- Busca permanente da melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
- Definições das diretrizes gerais de plano de carreira e tratamento do Plano de Carreira e Salário;
- Recomposição permanente, através do concurso público, da força de trabalho das diversas áreas (em particular, nos órgãos voltados para execução das políticas sociais);
- Resgate da imagem do servidor público;
- Estruturação da política geral de seguridade social;
- Criação do sistema definitivo, com regras e normas, que qualifique e organize a interlocução entre servidores e estado;
- Funcionamento pleno da Mesa Nacional Negociação Permanente – MNNP e comissões temáticas;
- Estímulo à criação de Mesas setoriais de Negociação Permanente.

Assim, a realidade exige que cada administrador – seja ele diretor, gerente, chefe ou supervisor – deve estar apto a desempenhar as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar (CHIAVENATO, 2005, p. 13).

2.3 MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE SERVIÇOS

A motivação tem sido considerada como um fator importante para a qualidade de serviços. Tem se tornado uma ferramenta imprescindível, tanto para a organização como para a sua força de trabalho. A literatura tem mostrado que desde a antiguidade, existe uma preocupação com as razões pelas quais as pessoas agem ou decidem o que fazer. Fatores que as impulsionam a fazer algo estão relacionados a uma hierarquia de necessidades como exercer um cargo, ter conhecimento e progresso profissional, entre outros.

É importante salientar que o nível de motivação (ou desmotivação) das pessoas no trabalho só se dá a partir de um diagnóstico efetivo das relações no trabalho. A motivação é um tema que deve ser abordado para manter seus servidores motivados e comprometidos com o bom desempenho da organização, pois as pessoas são diferentes uma das outras e conseqüentemente seus objetivos e aspirações no trabalho também são diferentes. Para a maioria dos autores, a motivação é um processo que deve ser atacado e estimulado pelas organizações.

A motivação consiste em alinhar o conhecimento teórico com a prática nas organizações, de forma que as ações sejam planejadas com maior coerência em seus propósitos, de maneira que aperfeiçoem os resultados da organização, os gestores, os colaboradores, os líderes e os liderados estejam esperando.

Segundo Chiavenato (2002), a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas as pessoas têm necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando seu comportamento frente as diversas situações da vida.

A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow e se basea na chamada hierarquia das necessidades humanas. (CHIAVANATO 2002, p. 172).

2.3.1 A Experiência de Hawthorne

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council), iniciou uma experiência em uma fábrica da Wester Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, cuja finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medidos através da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo, e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (turnover) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal.

Como resultado de um trabalho de entrevistas e em profundidade, Mayo e seus colaboradores interpretaram os resultados do experimento e formularam uma série de conclusões que criaram uma filosofia de administração. As conclusões mais importantes de Mayo (apud. Maximiano, 2007, p.61-2) são as seguintes:

- A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho;
- O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais legal ao grupo do que à administração;
- Os supervisores deveriam fazer o papel não de capatazes, mas de intermediários entre os grupos de trabalho e a administração;
- As conclusões de Mayo lançaram as bases de uma nova filosofia de administração: a filosofia das gerações humanas

No final desta experiência conclui-se que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do estabelecido.

Os percursos da administração científica, baseados no conceito de *homo economicus*, pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos

salariais, elaboravam planos de incentivo salarial para elevar a eficiência e baixar os custos operacionais. Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem.

Enquanto os clássicos se preocupam com os aspectos formais da organização como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempo e movimentos, princípios gerais da administração, departamentalização dentre outros. Os autores humanistas se concentram nos aspectos informais de organização como grupos informais. Esses definem suas regras de comportamento, formas de recompensas, sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atividades e comportamentos.

As relações humanas são ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras com quem mantém contato. A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a expressar-se de forma livre e sadia.

A especialização não é uma maneira mais eficiente de divisão de trabalho. Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes afetando negativamente a atitude do trabalhador reduzindo a sua satisfação e eficiência.

Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da teoria das Relações Humanas.

2.3.2 Hierarquia da necessidade de Maslow

A hierarquia da necessidade de Maslow é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.

Para Maslow (apud CHIAVENATO, 2002 p.173), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Essa teoria tem como base a crença de que as motivações humanas decorrem da satisfação de necessidades específicas, classificadas em cinco níveis: básicos, segurança, associação, reconhecimento, e autorrealização.

- **Necessidades fisiológicas** (básicas), tais como a fome, o sono, o sexo, a excreção, o abrigo;
- **Necessidade de segurança**, que vai da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;
- **Necessidades sociais ou de amor**, afeto, afeição e sentimentos tais como pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube;
- **Necessidade de estima**, que passam por duas vertentes, o reconhecimento de nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros, face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- **Necessidades de autorrealização**, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser.

A teoria de Maslow nos remete a compreender que tenha sido moldada sob a premissa de que as pessoas têm necessidades de crescer e de se desenvolver.

2.3.3 Teoria X & Y de McGregor

Na segunda metade do século XX, McGregor definiu a teoria X & Y que discorreu suas crenças sobre o comportamento humano nas organizações.

McGregor (apud CHIAVENATO, 2005, p. 249) compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado da teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de teoria X), e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que dominou teoria Y).

A primeira, assume que as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. A segunda baseia-se no pressuposto de que os indivíduos querem e necessitam trabalhar.

Douglas McGregor (apud CHIAVENATO, 2005) propôs duas visões distintas do homem: Uma basicamente negativa, denominada teoria X, e a outra basicamente positiva, denominada teoria Y.

Na teoria X, as quatro preposições mantidas pelo administrador são:

- Os empregados detestam inerentemente o trabalho e sempre que possível, procurarão evitá-lo;
- Uma vez que os empregados detestam o trabalho, devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para se alcançar os objetivos desejados;
- Empregados evitarão responsabilidades e procurarão receber ordens formais, sempre que possível;
- A maioria dos trabalhadores põe a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho exibindo pouca ambição.

Em oposição a esta visão negativa à natureza do homem, McGregor cita outros quatro preposições, que domina a teoria Y.

- Os empregados podem encarar o trabalho como tão natural, como descanso ou divertimento;

- Uma pessoa exercerá autodireção e autocontrole quando estiver comprometida com os objetivos;
- Uma pessoa média pode apreender, aceitar, até mesmo a procurar responsabilidade;
- Criatividade, isto é, capacidade de adotar boas decisões, é amplamente dispersa na população, não sendo necessariamente uma atribuição exclusiva dos ocupantes das funções administrativas.

Infelizmente, nenhum desses conjuntos de hipóteses representa uma descrição precisa do homem. Os administradores não têm que encarar o homem tão negativamente como sugere a teoria X, nem tão positivamente como sugere a teoria Y. (CHIAVENATO, 2005, p. 249).

Não se pode confundir a teoria Y com liberdade excessiva ou falta de controle nas organizações. A teoria é uma forma diferenciada de administrar os recursos humanos dentro do ambiente organizacional e muitas empresas alcançam grandes êxitos com ela.

2.3.4 Modelos de dois fatores de Herzberg

Herzberg formulou a chamada teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Ele conclui que as pessoas geralmente associam diferentes tipos de condições para os bons sentimentos positivos e ou maus sentimentos negativos. Ou seja, que existem dois fatores diferentes influenciando a motivação. Fatores esses, ligados às insatisfações, os fatores de higiene ou manutenção, são necessários para manter o nível razoável de motivação entre os empregados. Outros fatores, os de motivação, funcionam para o aumento de motivação no trabalho.

Segundo o mesmo autor, os fatores motivadores do trabalho são aqueles que se referem à tarefa e a sua execução, mostrando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação. Para ele, os fatores motivadores dos membros da organização são aqueles ligados à forma de realização de sua tarefa. Fatores tais como a liberdade de criar, de inovar, de

procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa, constituem basicamente os fatores motivacionais na organização (AGUIAR 1981, p. 150).

A principal característica dos fatores higiênicos é que quando eles são ótimos, conseguem evitar a insatisfação das pessoas, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando são péssimos ou precários, os fatores higiênicos provocam insatisfação nas pessoas. Devido a essa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg lhes dá o nome de fatores insatisfacientes. São higiênicos porque são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Seu efeito é similar ao de certos anti-sépticos e remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor, mas não conseguem melhorar a saúde. (CHIAVENATO 2002, p. 181).

A característica mais importante dos fatores motivacionais é que quando são ótimos, eles elevam a satisfação das pessoas no trabalho. Porém, quando precários evitam a satisfação. Pelo fato de estarem relacionados com a satisfação das pessoas, recebem também o nome de fatores satisfacientes. (CHIAVENATO 2002, p. 182).

2.4 *MARKETING* DE RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO DO CIDADÃO

Uma das mais comentadas e concentradas ramificações do *marketing* atual é o aspecto do relacionamento, ou em termos técnicos o chamado *CRM – Customer Relationship Management*, uma nova face dos negócios, um conjunto de oportunidades estratégicas, no qual o consumidor torna-se o centro de toda a atenção da organização em tempo integral.

Marketing de relacionamento “é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes chaves (...) para ter a sua preferência e negócios a longo prazo”. A empresa que trabalha com esse intuito sempre terá clientes fiéis, que, ao pensarem encontrar determinado produto, pensarão

primeiramente na empresa que busca estreitar relacionamento com ele. (KOTLER, 1998, p. 30).

É através do *marketing* de relacionamento, que as organizações podem projetar e lançar ações voltadas aos cidadãos, buscando sempre que estes tornem-se cada vez mais próximos de seus produtos e/ou serviços, de forma a utilizá-los e recomendá-los a inúmeras pessoas, pois indiretamente e imperceptivelmente, reconhecem o valor e o esforço a eles disponibilizado por aquela empresa, que a todo momento se preocupa com seu bem-estar e atende prontamente a suas solicitações.

Como complemento dessas afirmações, Carlos Alberto de Faria (2007) declara que:

O *marketing* de relacionamento é ainda algo feito com os clientes, muito embora essa seja só uma parte dele. O *marketing* de relacionamento foi acrescido das múltiplas redes de contatos, suas interações e influência, com e através de todos aqueles que se relacionam com a empresa.

Manter um bom relacionamento com os cidadãos é fundamental para todas as organizações, da mesma forma é possível compreender a necessidade de se pesquisar constantemente os desejos destes cidadãos/servidores, ofertando produtos ou serviços adequados e no momento correto.

2.4.1 Conceito

Segundo Kloter e Keller (2006), *Marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preços, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços, a fim de desenvolver trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Para Churchill e Peter (2000), *Marketing* é o processo de satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações através da troca. Dias (2004) complementa essa definição ao

declara que *marketing* é a função empresarial que cria valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio de gestão estratégica das variáveis controláveis de *marketing*: produto, preço, comunicação e distribuição. A partir dessas definições, o *Marketing* começa a ser apresentado, ladeado pelos conceitos de conhecimento e vantagem competitiva sustentável. Scharf (2007) afirma que as dificuldades mercadológicas se apresentam na mesma proporção para empresas líderes e donas de marcas intocáveis e para os pequenos negócios sobreviventes, e contribui com um conceito que une tanto conhecimento quanto vantagem competitiva sustentável:

Marketing é o processo que observa e segmenta o mercado, compreende seus comportamentos, identifica as necessidades e desejos, pensa em soluções, viabiliza produtos que contemham valor e que permitam ao consumidor sentir-se bem (bens físicos ou serviços, inclusas aqui as idéias e participações), comunica o conceito e seus benefícios, influencia o consumidor para o atendimento do conceito e benefícios, facilita a compra (distribuição+preço+venda), se relaciona com o cliente após esta aquisição e, baseado nas ações anteriores, administra o conhecimento adquirido para criar vantagens competitivas sustentáveis e futuras ações mercadológicas (SCHAF, 2007:17).

Sandhusen (2003) defende que o conceito de *marketing* define a missão da empresa de acordo com os benefícios e satisfação que esta oferece aos clientes, e não de acordo com os produtos que ela faz e vende. Ora, a essência do *Marketing* é a troca entre a organização e um cliente, de forma a gerar satisfação para ambas as partes: uma usando o bem e serviço e a outra recebendo dinheiro – base do *marketing* de relacionamento.

Kotler & Armstrong (1998), em seu livro “Princípios de *Marketing*”, tratam do tema *Marketing* de relacionamento. Para eles:

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez, o *marketing* vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamento que contém valor e redes de oferta de valor. O *marketing* de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhe satisfação ao longo prazo. Para acontecer, é necessário, uma total sintonia entre vários níveis da empresa com o departamento de *marketing*, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente.

De acordo com Dias (2004), o *Marketing* de Relacionamento é o processo de construção de alianças de longo prazo, com vários objetivos específicos:

- Entender as necessidades dos clientes;
- Tratá-los como parceiros;
- Assegurar que os funcionários satisfaçam as necessidades do comprador, permitindo-lhes o exercício de iniciativas além das normas;
- Fornecer aos compradores a melhor qualidade possível.

Vavra (1993) define *Marketing* de Relacionamento como o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já o foram. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, atendidos em relação à satisfação e respondidos. Alguns estudiosos acreditam que a mensuração da satisfação dos clientes pode ser o diferencial de empresas bem-sucedidas em relação a outras. A empresa precisa ter essa mensuração externa por uma ou todas as razões seguintes:

- A satisfação de clientes é frequentemente equiparada a qualidade.
- O compromisso por um programa de satisfação de clientes demonstra liderança em uma categoria de negócios.
- Mensurações internas de satisfação de clientes podem ser inadequadas ou impróprias.
- Ouvindo os clientes, as empresas podem se beneficiar e passar a ser voz ativa no mercado.
- Muitos clientes não reclamam abertamente porque podem achar que nada vai ser feito.

- Um programa de satisfação de clientes é uma poderosa ferramenta para estimular a melhoria dos produtos ou serviços.
- Os concorrentes podem já ter adotado programas de satisfação de clientes bem-sucedidos (VAVRA et al, 1993, p.170).

2.4.2 Processo de satisfação do cidadão

Lovelock e Writht (2004: 103) apresentam a seguinte fórmula para definir o processo de satisfação do cliente:

$$\text{Satisfação} = \frac{\text{Serviço percebido}}{\text{Serviço esperado}}$$

Esse conceito apresenta dois fatores fundamentais para o entendimento da satisfação: o processo de formação das expectativas e o da percepção do consumidor sobre a experiência de consumo.

Os itens expectativa e percepção estão intrinsecamente relacionados, porém sua esfera de influência apresenta distinções claras. Segundo Correa e Caon (2002), quando um gestor de serviços foca sua atenção no grau de satisfação do cliente, ele deve estar atento à expectativa do cliente, a priori, e à percepção do cliente a posteriori da experiência do serviço. Assim, a esfera da expectativa do cliente está mais centrada nos elementos de comunicação e, portanto, é muito mais uma função de *Marketing*. Por sua vez, a esfera da percepção do cliente está mais centrada no uso do serviço propriamente dito, e, portanto, é muito mais uma função de operações.

Medir a satisfação de cidadãos passou a ser uma atividade em ascensão com o decorrer do tempo. Técnicas e teorias são desenvolvidas e aperfeiçoadas frequentemente. A fidelização do cidadão é consequência de sua satisfação e os fatores de concorrência propiciam aos cidadãos um ascendente número de opções capazes de atender às suas necessidades e expectativas. Daí, a preocupação crescente das organizações com o fator satisfação.

2.5 SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE SERVIÇOS

Os principais referenciais de excelência (incluindo os critérios de avaliação do PNQ, PQGF, e ISO série 9000:2000) incluem, entre seus requisitos, a necessidade de medir-se a satisfação dos cidadãos. Mas o que é satisfação? Diz-se que um cliente está satisfeito quando tem suas expectativas atendidas. Em qualquer relacionamento cliente-fornecedor, seja na indústria, comércio ou prestação de serviços, os cidadãos definem, às vezes inconscientemente, expectativas que o fazem prover recursos para usufruir dos benefícios dessa relação.

As pesquisas de satisfação dos cidadãos constituem um dos princípios na área de *marketing* em todo o mundo. No Brasil não é diferente. Avanços na área são constantes, seja no âmbito teórico ou acadêmico, seja no âmbito prático de sua aplicação.

Atualmente, é lugar-comum reconhecer que satisfazer as necessidades do cidadão/servidor é um dos objetivos centrais das organizações. O reconhecimento desse princípio básico de gestão vem tornando cada vez mais importante o monitoramento da satisfação do cidadão/servidor como forma de avaliar o desempenho global das organizações quer visem o lucro ou não. A avaliação constante de satisfação traz excelentes benefícios como forma de realimentar e controlar o esforço de uma organização sob o ponto de vista dos seus clientes.

Kotler (1998, p. 53), define satisfação como sendo “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.

Segundo Berg (2005, p. 265), a teoria de dois fatores, revela a satisfação do indivíduo no trabalho que deve estar identificada com o cargo e o contexto em que está inserido. A teoria afirma que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação. Para atingi-la, é necessário conhecer, avaliar os valores que contam mais para o cidadão em relação ao serviço que se oferece.

Os valores mais importantes para o cidadão são aqueles que lhe proporcionam maior satisfação. Serão elementos orientadores da sua estratégia de *marketing*, tanto para ambiente externo como interno. Estas

avaliações entre funcionário e cidadão/servidor são chamadas de "momentos de verdade". São momentos que transmitirão a imagem da sua prestação de serviço. Assim, fazer certo da primeira vez, em todos os requisitos necessários para o cidadão/servidor, é a maneira mais fácil de moldar a imagem positiva, de satisfazê-lo e conservá-lo.

A satisfação dos cidadãos/servidores é uma das principais formas das organizações conquistarem um bom desenvolvimento, ocorrendo a partir da captação e relacionamento dos mesmos. A satisfação do cidadão/servidor com relação à qualidade pode ocorrer em função de um bom atendimento sendo um dos fatores que contribui para a retenção de cliente/servidor. Um outro fator considerado importante para a fidelização deles seria a satisfação interna dos funcionários. Existe uma proximidade entre as medidas de satisfação de clientes/servidores e funcionários. Todos os colaboradores devem estar aptos a oferecer um atendimento capaz de satisfazer os cidadãos/servidores, fortalecendo a organização e aumentando a produtividade do setor.

Satisfazer cidadãos/servidores passa a ser objetivo prioritário para todas as organizações. Sem eles satisfeitos, as demais medidas de desempenho da organização ficam comprometidas. Diversos indicadores podem ser usados pelas organizações para planejar e controlar seu desempenho na dimensão da satisfação desse grupo. O modelo de gestão de Fundação Europeia para Administração da Qualidade (EFQM) e o Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige (MBNQA) propõem os seguintes indicadores:

- Satisfação manifesta dos clientes/servidores com os produtos e serviços da organização;
- Retenção (fidelização) de clientes/servidores;
- Ganho de novos clientes/servidores;
- Volume de reclamações;
- Atendimento de reclamações;
- Facilidade de acesso aos serviços de assistência aos clientes/servidores;
- Repetição de negócios (ou retorno de clientes/servidores).

Para promover a qualidade de serviços da organização deve-se traduzir em uma cultura de serviços, uma filosofia, uma missão conhecida por todos os membros da organização, os administradores devem estar sempre preocupados com a satisfação dos cidadãos/servidores, a manutenção dos sistemas operacionais e com seus funcionários.

Teboul (1991, p. 281) define qualidade como “uma percepção vivida pelo cliente da oferta criada pelas operações em conformidade com a promessa”. Segundo o autor, a qualidade é o diferencial, o algo mais que se pode oferecer ao cliente.

Para Teboul (1991, p. 4), o cliente está sempre procurando o diferencial patrocinado por aquele que está atendendo, e o serviço é “o resultado do conjunto dos momentos de verdade vivido pelo cliente”.

No entender de Kotler (2003):

A qualidade nos serviços tem que ser formulada e projetada antecipadamente. O uso da tecnologia e dos recursos humanos, bem como a participação dos clientes no sistema para uma produção dos serviços, devem ser previstos de antemão, caso contrário, a organização estará apenas parcialmente preparada para produzir boa qualidade (KOTLER, 2003, p. 285).

De acordo com Shonberg (1997, p. 26) existem 10 (dez) dimensões da qualidade de serviço:

1. **Confiabilidade:** consistência de desempenho e confiança;
2. **Receptividade:** disposição ou rapidez em prestar serviço;
3. **Competência:** posse das habilidades e conhecimentos necessários para prestar o serviço;
4. **Acesso:** afabilidade e facilidade de contato;
5. **Cortesia:** educação, respeito, consideração pela propriedade, aparência limpa e asseada;
6. **Comunicação:** instruir e informar aos clientes em linguagem em que possam entender, ouvir os clientes;
7. **Credibilidade:** honestidade, credibilidade, ter em mente o melhor interesse do cliente;
8. **Segurança:** ausência de perigo, risco ou dúvida;

9. **Compreensão:** fazer um esforço para entender as necessidades dos clientes, conhecerem suas necessidades específicas, dar atenção individualizada;
10. **Tangíveis:** evidência física do serviço (instalações, ferramentas e equipamentos).

Rojo (1998, p. 77), por sua vez, elenca cinco dimensões que considera determinantes para a qualidade em serviços. Segundo ele, a “confiabilidade é o atributo mais importante na prestação de serviço. A confiabilidade, atenção e segurança para o cliente devem estar presentes em todos os tipos de atividades, assim como a empatia e os aspectos tangíveis”.

Atributo	Descrição
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.
Atenção	Disposição em atender e ajudar o consumidor, fornecendo um serviço rápido.
Segurança	O conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.
Empatia	A atenção e o carinho individualizados proporcionais aos clientes.
Tangibilidade	A aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e ambiente.

Quadro 1: Atributos determinantes da qualidade em serviço

Fonte: Rojo (1998, p. 78)

Mais do que tudo, os cidadãos têm como expectativa que os prestadores de serviços cumpram o que prometem fazer. Se as promessas não forem realizadas ou se uma parte crítica do total das promessas não for cumprida a qualidade dos serviços se deteriorará.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho tem por objetivo apresentar o nível de satisfação dos cidadãos/servidores em relação à qualidade dos serviços prestados pelo Setor de Atendimento do DAP/UFRN. Para isso, foi realizado um estudo exploratório e descritivo, que aborda aspectos quali/quantitativos sobre o tema estudado.

Segundo Queiroz (1992), a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere. Pressupõe-se que o comportamento humano é melhor compreendido no contexto social onde ocorre. Nessa concepção, esse estudo tem um sentido geral diverso do aplicado à maioria dos estudos: é realizado durante a fase de planejamento da pesquisa, como se uma sub-pesquisa fosse e se destinasse a obter informação do Universo de Respostas de modo a refletir verdadeiramente as características da realidade. Assim, tem por finalidade evitar que as predisposições não fundadas no repertório que se pretende conhecer, influam nas percepções do pesquisador e, conseqüentemente, no instrumento de medida. Não corrigido, este tipo de tendência poderá conduzir o pesquisador a perceber a realidade segundo sua ótica pessoal, de caráter técnico-profissional. A pesquisa exploratória, permitindo o controle dos efeitos desvirtuadores da percepção do pesquisador, permite que a realidade seja percebida tal como ela é, e não como o pesquisador pensa que seja.

O estudo exploratório permite, portanto, aliar as vantagens de se obter aspectos qualitativos das informações à possibilidade de quantificá-los posteriormente. Esta associação realiza-se em nível de complementaridade, possibilitando ampliar a compreensão do fenômeno em estudo. Uma das funções tradicionais dos estudos exploratórios é a identificação de necessidades de pesquisa.

De acordo com Oliveira (1999, p. 115), o estudo descritivo é o tipo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores. Marconi (1990, p. 20)

complementa afirmando que o estudo descritivo apresenta um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo.

Logo, o método utilizado na elaboração desse trabalho foi o quantitativo, que se caracteriza pelo emprego de quantificação dos dados coletados e análise através de estatísticas. Para Oliveira (1999, p. 115), o método quantitativo, conforme o próprio termo indica, significa obter opiniões, dados, assim como também o emprego de técnicas estatísticas.

3.2 POPULAÇÃO/AMOSTRA

Marconi (1982, p. 37) define população ou universo, como um conjunto de seres inanimados com uma característica comum, e amostra como um subconjunto desse universo.

Assim, a população dessa pesquisa compreendeu os cidadãos/servidores da UFRN, usuários da prestação de serviços oferecidos pelo Setor de Atendimento do DAP/UFRN. Para contabilizar o número de cidadãos/servidores que fizeram parte da amostra, tomamos como base o número de cidadãos/servidores atendidos durante 49 dias, em torno de 2000 funcionários. Optamos por trabalhar com uma amostra de 100 cidadãos/servidores, por se tratar de uma população homogênea onde a variação em torno das variáveis estudadas não constituía grande amplitude.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado e auto-aplicável, entregue aos clientes/servidores de forma aleatória entre os dias 01 de julho a 18 de agosto de 2009.

O questionário (anexo 1) é composto por 33 perguntas fechadas com múltiplas escolhas de respostas e dividido em duas partes. Na primeira parte, foi obedecida a escala onde 0 = péssimo; 1 = insatisfatório; 2 = regular; 3 = bom; 4 = ótimo. A segunda parte, refere-se ao perfil do cidadão/servidor que busca atendimento no Setor de Atendimento do DAP/UFRN, com as variáveis:

se for cliente ou servidor, se é ativo ou aposentado, sexo, idade, escolaridade, renda familiar, motivo que faz dirigir-se ao setor.

Como o objetivo deste trabalho é a qualidade dos serviços prestados pelo Setor acima destacado, foi seguida a orientação proposta por ROJO (1998, p. 77), quando relaciona a medição da qualidade com cinco indicadores (confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, empatia e atenção).

As questões nº 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 e 1.5 são relacionadas à dimensão tangibilidade; as questões 1.6, 1.7, 1.8, 1.9 e 1.10 relacionam-se à dimensão confiabilidade; 1.11, 1.12, 1.13, 1.14 e 1.15 medem o grau de satisfação segundo a dimensão empatia; 1.16, 1.17, 1.18, 1.19 e 1.20 são relacionadas a dimensão segurança; e as questões número 1.21; 1.22, 1.23, 1.24 e 1.25 referem-se a dimensão atenção.

O questionário foi aplicado por essas pesquisadoras, de forma aleatória, as quais abordavam os clientes/servidores, explicando o objetivo da pesquisa e os orientava na forma como responder o questionário.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise quantitativa/descritiva dos dados, utilizamos técnicas estatísticas de tendência central, através de aplicativos computacionais (ex. Microsoft Excel). Na análise qualitativa (interpretação dos dados), fizemos o elo entre a teoria e os dados (resultados) e esses foram analisados após a coleta dos questionários respondidos. A pontuação máxima na afirmativa é de 5 pontos, multiplicado pelo total de questionários, no caso 100, totalizando 500 pontos, sendo a pontuação para um índice excelente qualidade de serviços prestados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados do cidadão/servidor da UFRN, por essa de pesquisa foram tabulados e o resultado exibido em tabelas e gráficos para melhorar a compreensão. Sua análise permitiu que os objetivos específicos deste trabalho fossem alcançados e que fosse determinado o grau de satisfação do cidadão/servidor da UFRN em relação ao atendimento prestado pelo Setor de Atendimento do Departamento de Pessoal da instituição.

4.1 PERFIL DO PÚBLICO USUÁRIO DOS SERVIÇOS DO DAP/UFRN

O gráfico 1 abaixo representa a distribuição do público entrevistado segundo o sexo: 50% dos entrevistados são do *sexo masculino*, enquanto 50% são do *sexo feminino*. Este resultado comprova a igualdade entre eles.

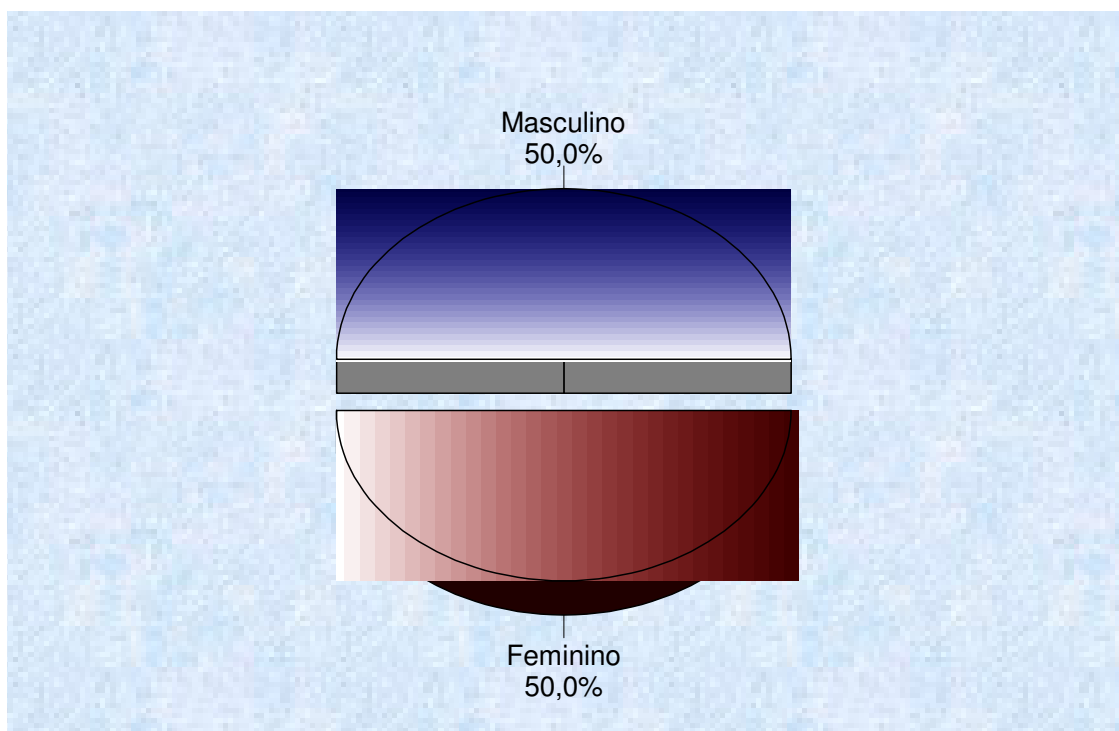


Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo.

A seguir, o gráfico 2 (dois) representa a distribuição percentual dos entrevistados de acordo com a faixa etária. A maioria, 62% no total, encontram-se na faixa etária compreendida entre 41 a 60 anos de idade. Trata-se da faixa que representa a maior concentração de servidores mais maduros e ativos, justificando sua superioridade em relação às demais idades consideradas. Os outros 22% apresentaram idade entre 20 a 40 anos. E 16% dos entrevistados mostram idade superior a 60 anos.

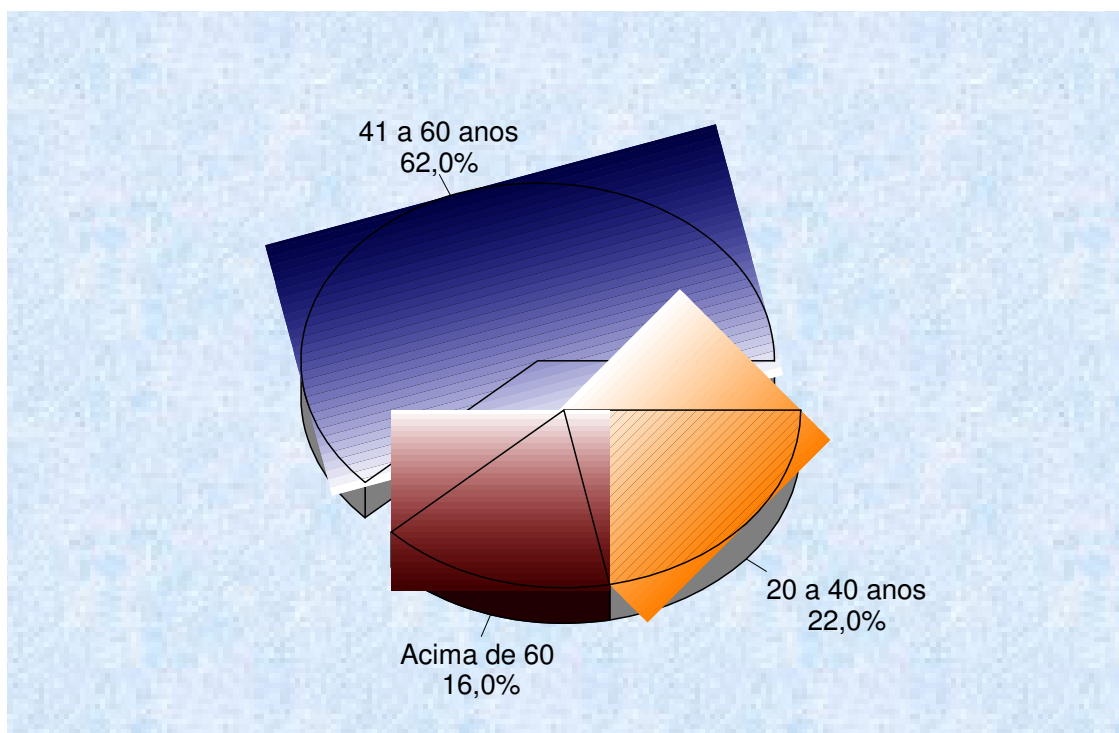


Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados
Fonte: Pesquisa de campo.

A maioria dos sujeitos, 57% do total, declararam possuir nível superior na pesquisa de *escolaridade*, conforme observamos no gráfico 3(três). Um número considerável de pesquisados, 35%, estudaram até o Ensino Médio completo, enquanto apenas 8% possuem o Ensino Fundamental. Esse resultado comprova o alto nível de escolaridade do cidadão/servidor que está ligado direta ou indiretamente à UFRN. Cabe ressaltar que a expectativa desse resultado é melhorar cada vez mais, ao longo dos anos vindouros, uma vez que a própria instituição já possui cursos de nível superior de educação à distância, graduação para servidores, favorecendo a este público, a capacitação e a qualificação.

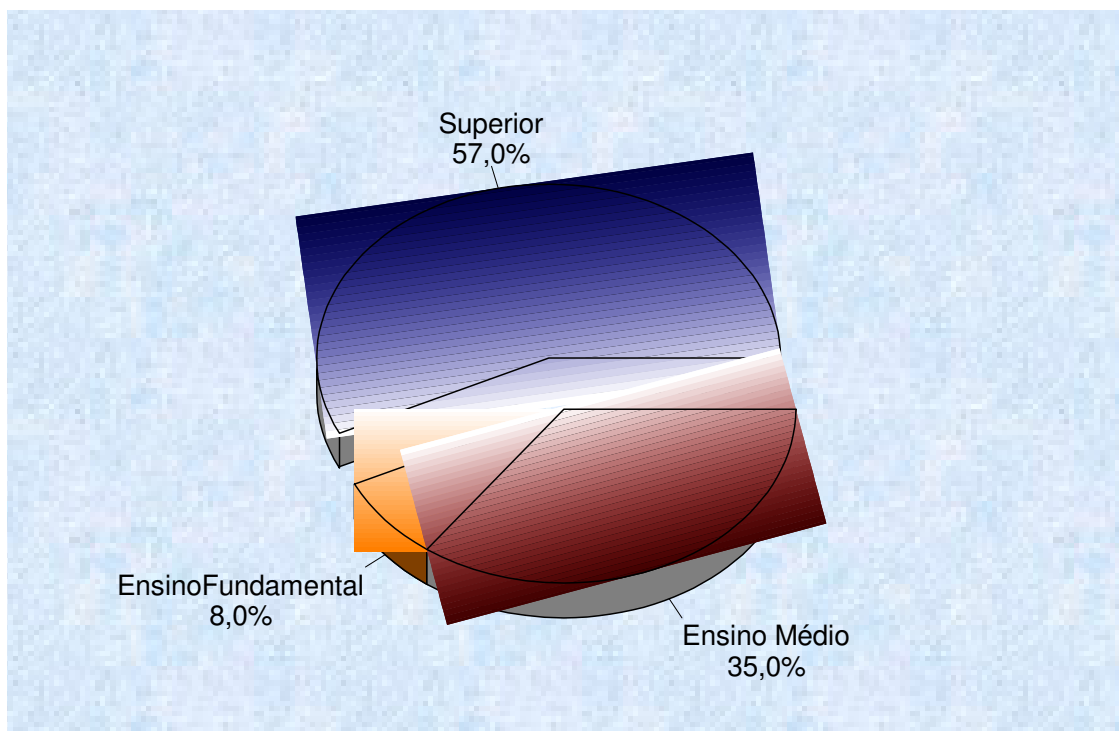


Gráfico 3 – Escolaridade dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo.

Com relação a *renda individual* dos cidadãos/servidores em destaque, o resultado exibido no gráfico 4 (quatro) demonstra que 26% deles recebem de 4 (quatro) a 6 (seis) salários mínimos (fixado hoje em R\$ 465,00), seguido por um percentual de 24% que recebem de 6 (seis) a 8 (oito) salários mínimos, 19,0% recebem menos de 4 salários mínimos, 18% recebem de 8 (oito) a 10 (dez) salários mínimos e 13% recebem acima de 10 salários mínimos. O resultado em questão, comprova que o público pesquisado possui renda satisfatória em relação a média nacional.

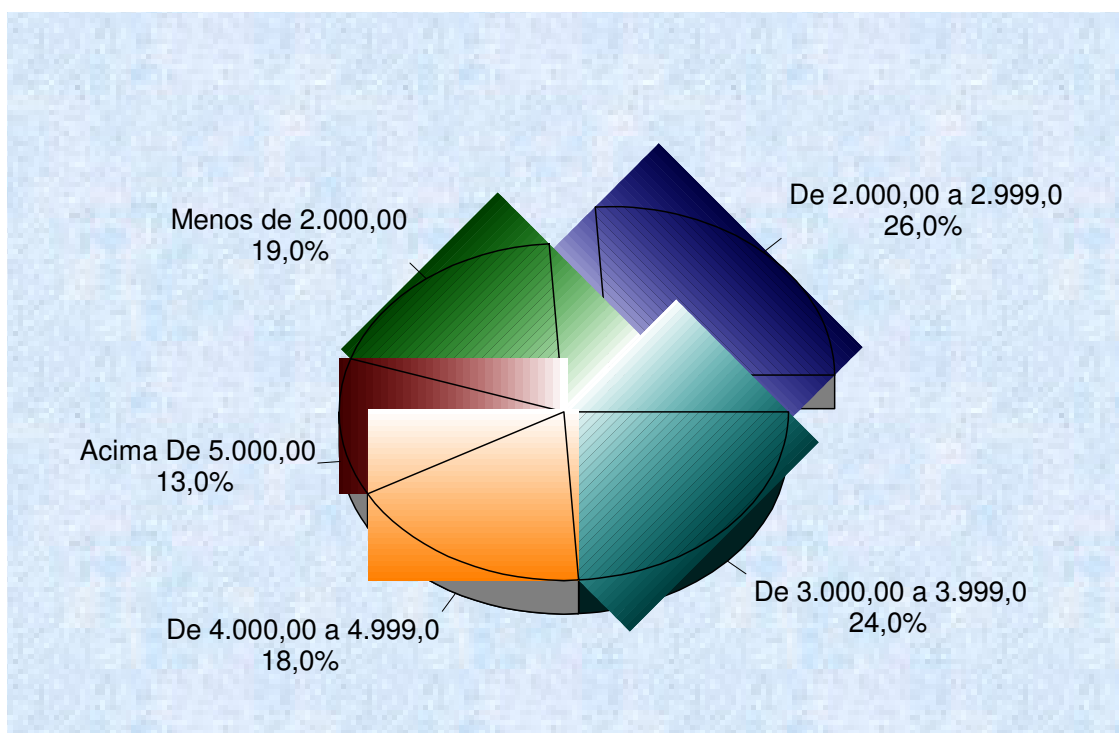


Gráfico 4 – Renda dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 5 (cinco) representa a distribuição do número de cidadão/servidor que procura o Setor de Atendimento do DAP e demonstra que a grande maioria é de servidores da própria universidade: 89%. E deste total a maior parte está em atividade: 73%.

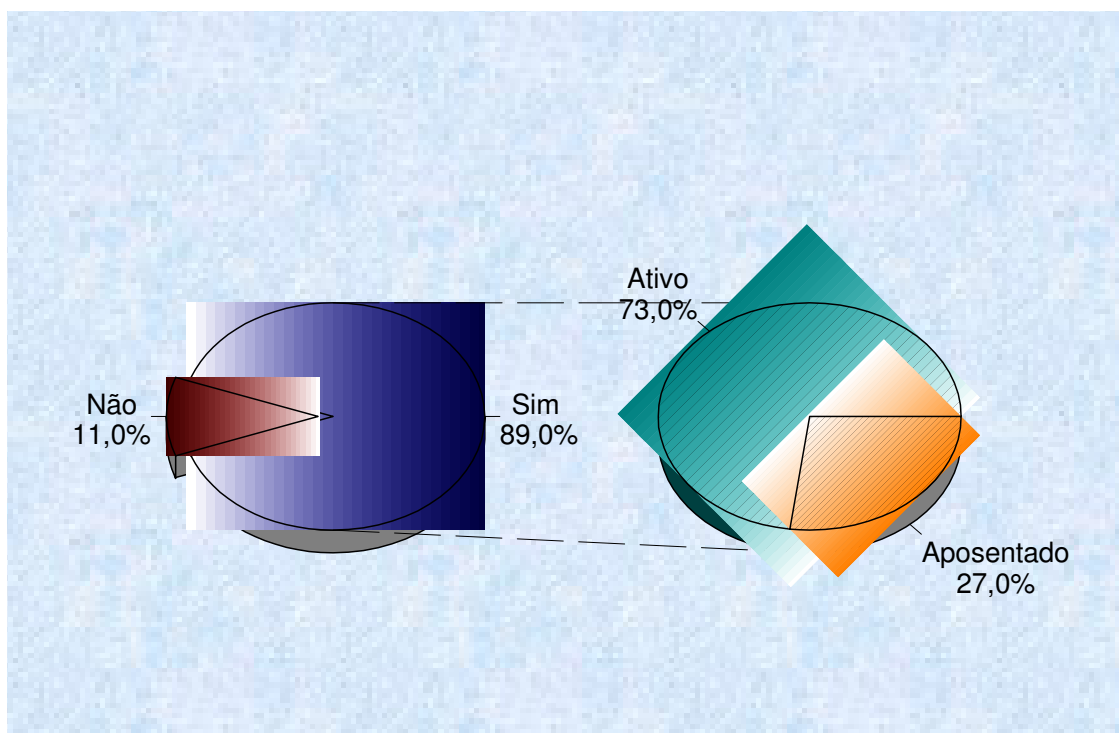


Gráfico 5 – Você é servidor da UFRN ? Qual sua categoria?

Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 6 (seis) mostra os *tipos de solicitações de serviços* feitos ao local. A maioria procura o setor pessoalmente. 42% utilizam contato por telefone e apenas 5% dessas pessoas usam o email como forma de comunicação.

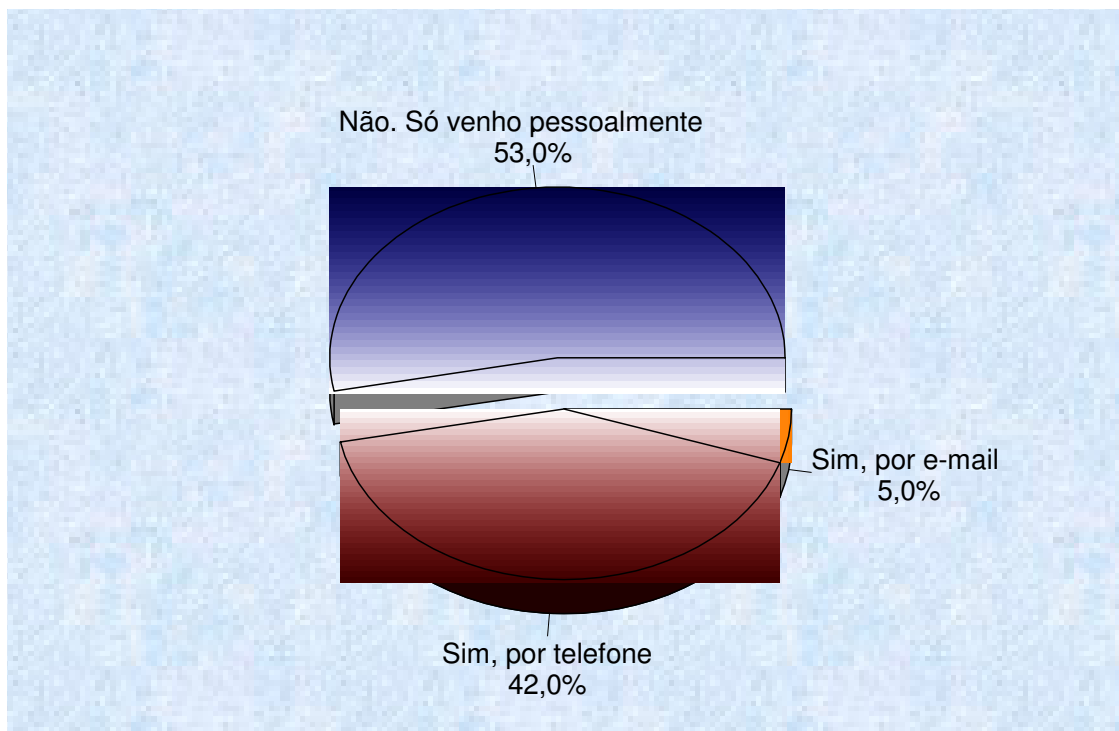


Gráfico 6 – Tipos de solicitação de serviços ao setor de atendimento
Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 7 (sete) representa a distribuição do cidadão/servidor de acordo com o motivo que o faz dirigir-se ao Setor de Atendimento do DAP. O mesmo demonstra que 38% o procuram para obter *informações funcionais*. O segundo motivo que os leva ao lugar é a aquisição da *2ª via do contra-cheque*: (19%). Em seguida, 11% vão ao local para adquirir atualizações de senha no SIAPENET. Informações sobre *aposentadoria/pensão* atingem a média dos 10%. *Pedidos de declarações* representam 6%. *Esclarecimentos sobre a legislação do RH* indicam 3%. O motivo “*outros*” foi citado em 13% e corresponde a dúvidas sobre *localização e número de telefones de outros setores, pedido de cancelamentos de plano de saúde, inclusão de dependentes em planos de saúde para obter o ressarcimento, entre outros*.

Vale salientar que o número de servidores que procuram pela 2ª via de contra-cheque, poderia ser menor se eles soubessem utilizar as ferramentas disponíveis na internet como o SIAPENET e SIGRH, que oferecem cópia de contra-cheques e informações funcionais.

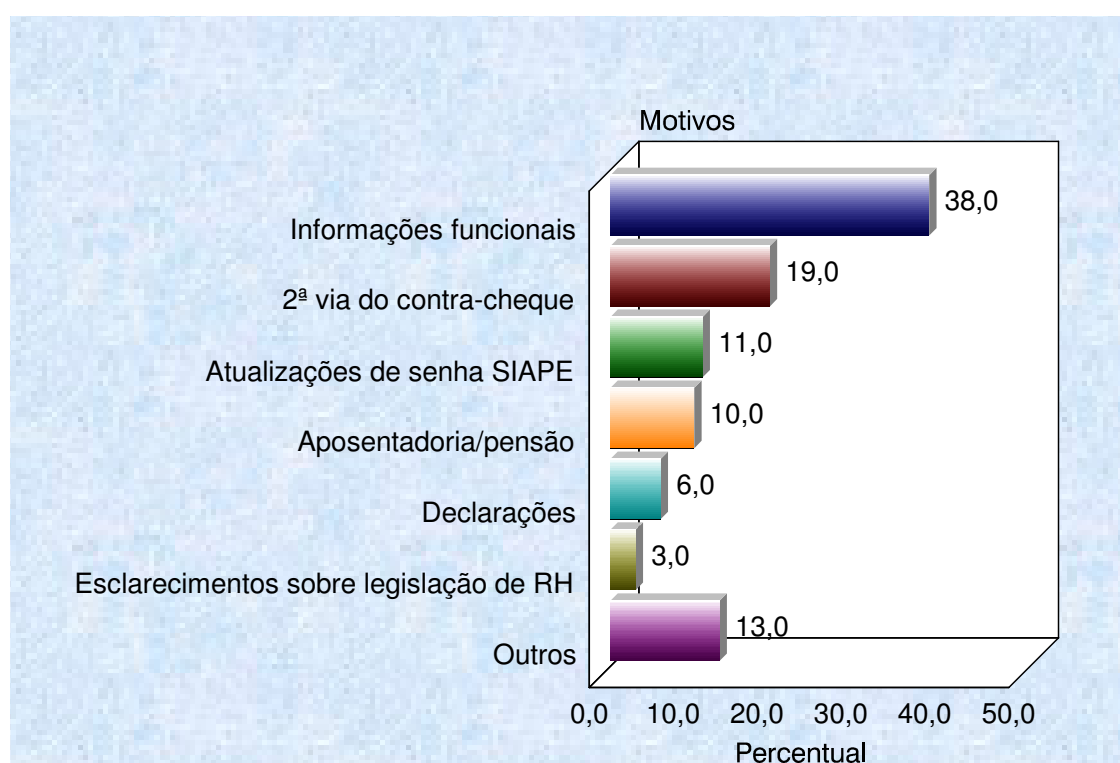


Gráfico 7 – Que motivo o faz dirigir-se ao setor?

Fonte: Pesquisa de campo.

4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS

Concluída a etapa de define o perfil do público usuário dos serviços do Setor de Atendimento do DAP, iniciamos para as etapas de verificação do grau de satisfação do público aqui em estudo em relação aos serviços prestados, de acordo com as cinco dimensões determinantes para a qualidade de serviço proposta por ROJO (1998, p. 78).

4.2.1. Grau de satisfação do cidadão/servidor em relação aos aspectos tangíveis no Setor de Atendimento DAP

Segundo a avaliação geral, o aspecto *tangibilidade*, visto no gráfico abaixo apresentou um resultado BOM com 47,8% dos entrevistados mostrando-se satisfeitos com os serviços desenvolvidos. Seguido de ÓTIMO apresentando 42,6%.

Esse demonstra o esforço e a dedicação dos profissionais que atuam no local, sempre preocupados com a imagem do setor e a satisfação do público solicitante.

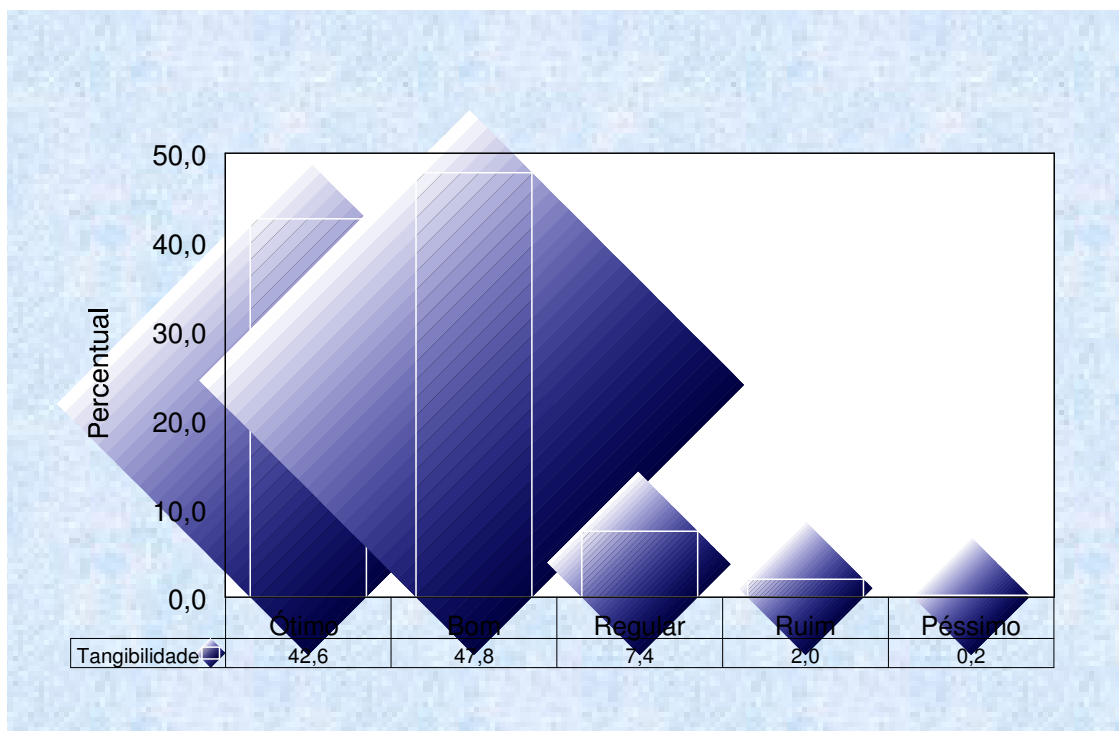


Gráfico 8 – Tangibilidade

Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 9 (nove), abaixo, representa os aspectos relacionados a dimensão *tangibilidade* da qualidade do atendimento. Observa-se que o aspecto 1: “Localização do setor de atendimento foi o melhor avaliado na opinião do cidadão/servidor. De acordo com 50% dos entrevistados ela é ÓTIMA. Seguido do aspecto 2 (dois) que nas “Condições ambientais e conforto” atingiu uma avaliação classificada como ÓTIMO: 50%. Segundo a opinião do público solicitante o aspecto 3 (três): “Organização do Setor de Atendimento”, 47% responderam que é BOM. No aspecto 4 (quatro): “Horário de Atendimento” obteve 48% denominando-o como um horário ÓTIMO. De acordo com 63% da clientela, o aspecto 5 (cinco): “Apresentação e vestuário dos funcionários”, o cuidado com a aparência pessoal dos funcionários foi BOM. Contrariando a este resultado, 14% dos entrevistados acharam REGULAR. Isso sinaliza uma expectativa de melhoria pelo cidadão/servidor.

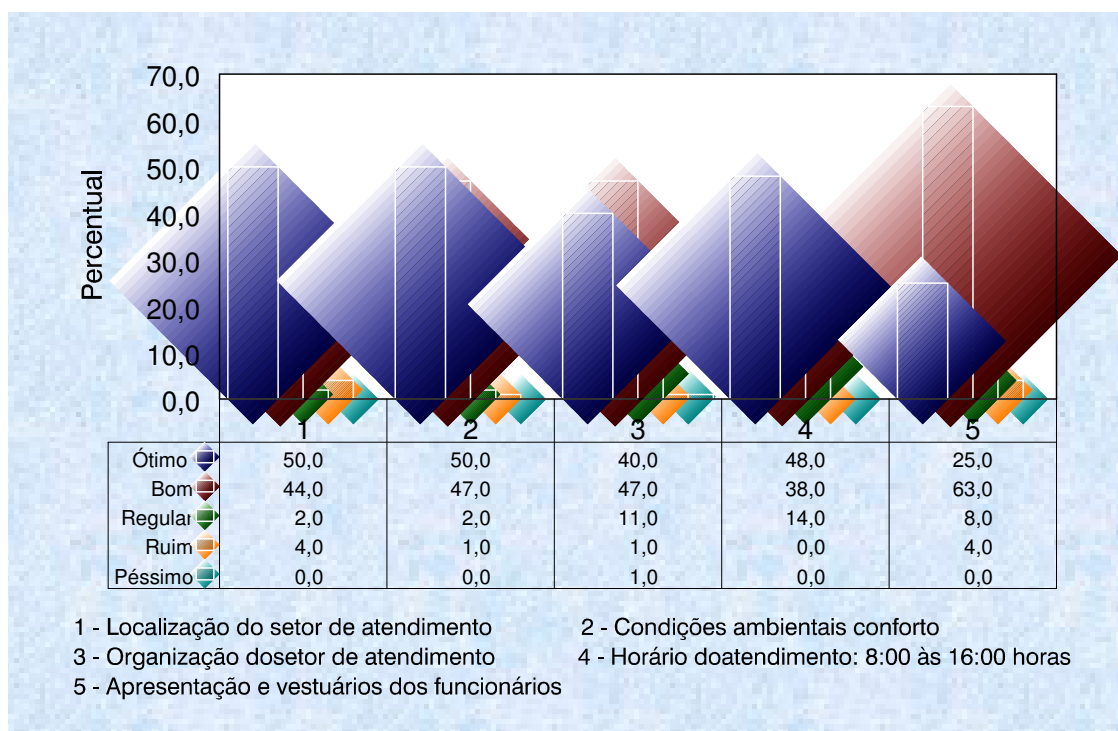


Gráfico 9 – Tangibilidade

Fonte: Pesquisa de campo.

A pontuação alcançada em relação a *qualidade da prestação de serviços*, segundo a *tangibilidade*, observa-se um índice total de 86% (tabela anexa), sendo o aspecto 2 (dois): “Condições ambientais conforto e higiene” o

que melhor contribuiu com o resultado de 89% (tabela anexa). O aspecto 5 (cinco): “Apresentação e vestuário dos funcionários” obteve 82% de satisfação. O cuidado com a aparência pessoal é um dos pontos importantes em um setor de atendimento ao público e não pode ser esquecido.

Segundo a avaliação dos participantes desse estudo, o aspecto 1(um): “Localização do setor de atendimento”, 3 (três): “Organização do setor de atendimento”, 4 (quatro): “Horário de atendimento: 8:00h às 16:00h”, correspondem às expectativas, com resultados entre 85% a 88%(tabela anexa).

4.2.2. Grau de confiança dos cidadãos/servidores na capacidade de prestação de serviços oferecidos de acordo com suas expectativas

O gráfico 10 (dez) demonstrou que a dimensão *confiabilidade* teve um resultado BOM com 46,8% de aceitação da clientela. Porém 17,8% consideraram esse aspecto REGULAR.

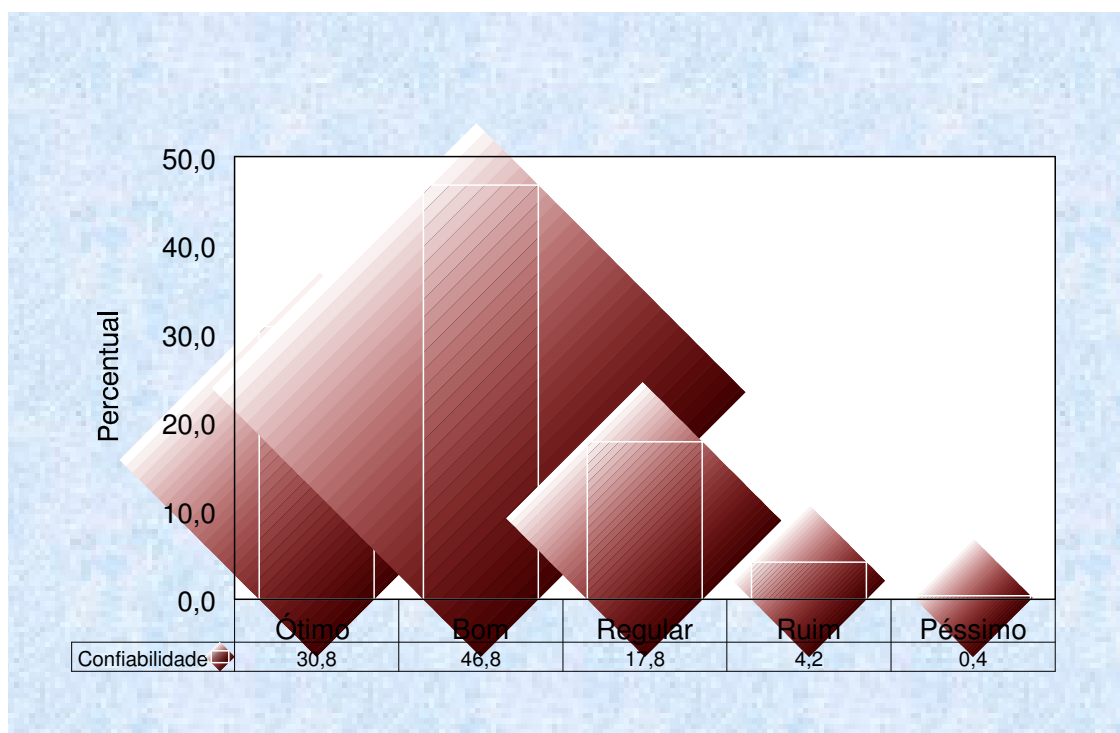


Gráfico 10 - Confiabilidade
Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 11 (onze), que segue, é relacionado à distribuição das respostas segundo a dimensão da prestação de serviço *confiabilidade*.

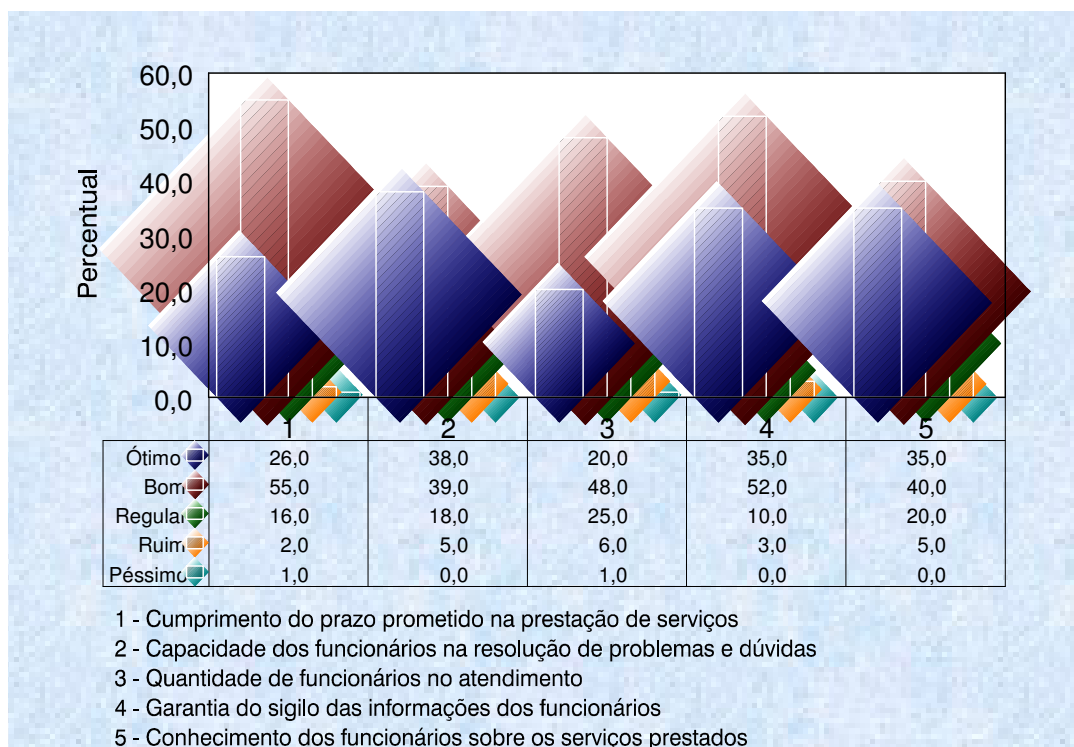


Gráfico 11 - Confiabilidade

Fonte: Pesquisa de campo.

Essa dimensão, consoante ROJO (1998, p. 77), é determinada pela capacidade de prestação de serviço prometido, de forma confiável e com precisão. Entre seus aspectos determinantes, observa-se que os aspectos 1 (um): “Cumprimento dos prazos prometidos na prestação de serviços” foi a melhor avaliação, na opinião dos cidadãos/servidores pesquisados: 55% deles julgaram BOM esse item, enquanto apenas 20% atribuíram pontuação máxima ao aspecto 3 (três): “Quantidade de funcionários no atendimento”. Importante ressaltar que o número de servidores depende da escala de horários no atendimento ao público, cumprimento dos prazos estabelecidos para a prestação de serviço. Também é relevante observar que os entrevistados classificaram como REGULAR o aspecto 5 (cinco): “Conhecimento dos funcionários sobre os serviços prestados” com o percentual de 20%, embora 40% dos participantes percebem esse aspecto BOM. O aspecto 4 (quatro): “Garantia do sigilo das informações” alcançou 52% no quesito BOM e apenas 3% desses, classificam-no como RUIM. O aspecto 2 (dois): “Capacidade dos funcionários na resolução de problemas e dúvidas”, 39% estão satisfeitos pois

acharam BOM, enquanto 18% classificaram-no como REGULAR e 5% como RUIM. É imprescindível ressaltar que os problemas e dúvidas dos solicitantes devem ser solucionados com a devida precisão, conhecimento e sigilo. Nesse aspecto, 38% dos entrevistados estão satisfeitos com os serviços e denominaram esse tópico como ÓTIMO.

A dimensão *confiabilidade* obteve um percentual de 81% de média geral de qualidade, conforme observamos na tabela 4 (quatro) a (anexa), e nos gráficos 10 (dez) e 11 (onze). O aspecto 4 (quatro): “Garantia do sigilo das informações dos funcionários” foi o melhor avaliado com índice de 84%. Já que o aspecto 3 (três): “Quantidade de funcionários no atendimento” alcançou apenas 76% da pontuação máxima, contribuindo, dessa maneira, de forma mais negativa para o resultado geral da dimensão. Os demais aspectos obtiveram percentuais que variaram de 81% a 82%, contribuindo para um resultado satisfatório com relação à confiabilidade, embora se faça necessário um aprimoramento maior desse item.

4.2.3. Grau de empatia do cidadão/servidor com a qualidade dos serviços prestados no setor de atendimento do DAP

O gráfico 12 (doze) abaixo, apresenta o nível de satisfação dos entrevistados, com relação a *empatia*. Observamos que o resultado é expressivo, pois entre os cidadãos/servidores, os “Totalmente satisfeitos; ÓTIMO assinalaram 39,8% e os que consideraram BOM foram 44,8%.

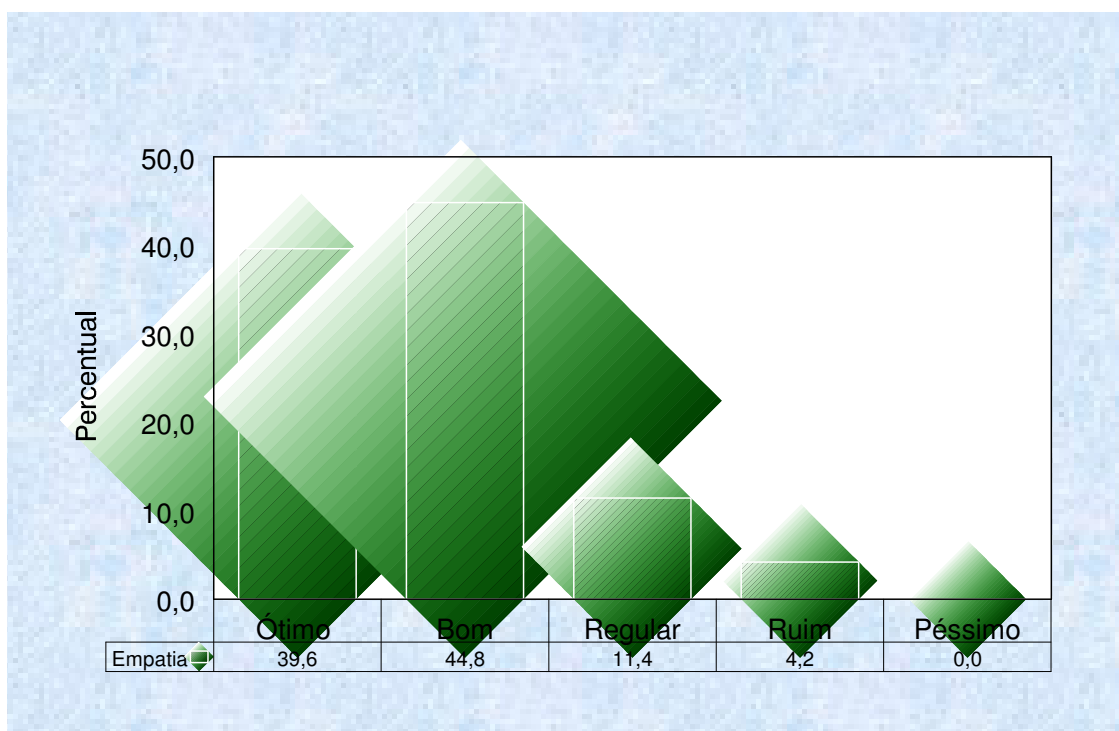


Gráfico 12 – Empatia

Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 13 (treze), que segue refere-se à distribuição das respostas segundo a dimensão empatia. Nessa, analisa-se o grau de satisfação do público em questão em relação ao tratamento individual e personalizado.

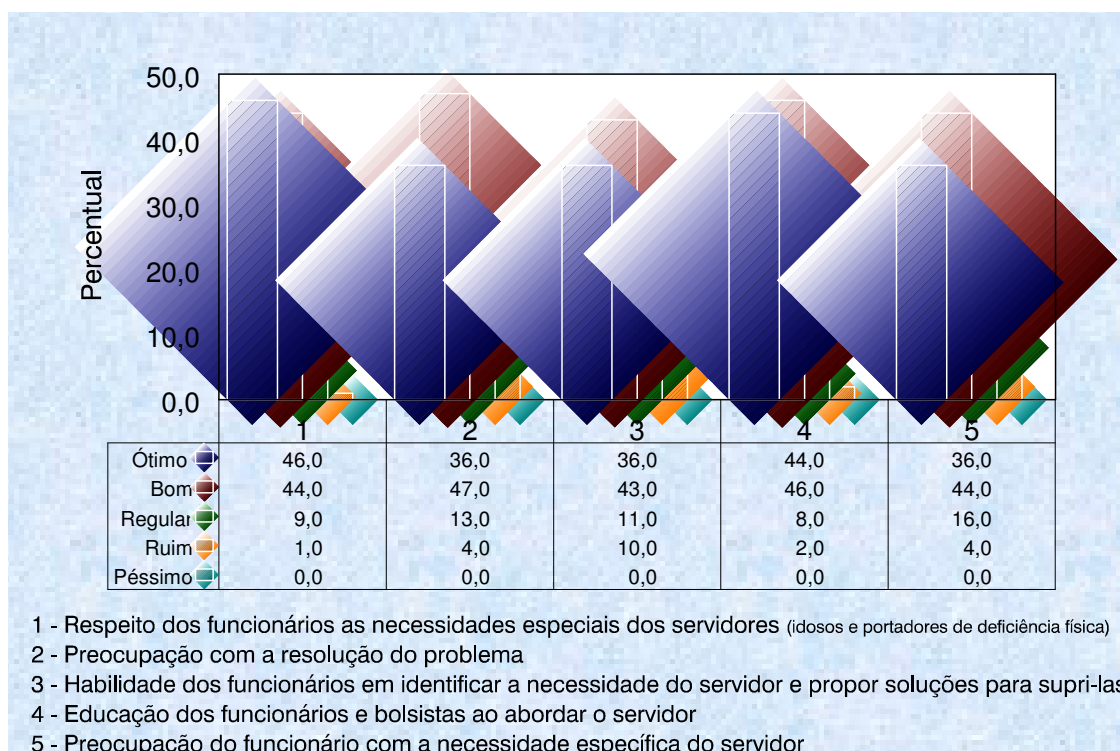


Gráfico 13 – Empatia

Fonte: Pesquisa de campo.

O aspecto 4 (quatro): “Educação dos funcionários e bolsistas ao abordar o servidor”, sendo o bolsista, a pessoa que, muitas vezes, é o primeiro contato que o cidadão/servidor tem com o corpo funcional do setor na busca de atendimento. Esse aspecto obteve 44% da avaliação máxima, enquanto 4% dos entrevistados o classificaram como RUIM. O aspecto 1 (um): “Respeito dos funcionários às necessidades especiais dos cidadãos/servidores” obteve boa classificação: 44% das opiniões foi conceito BOM, 46% conceito ÓTIMO, e apenas 9% REGULAR. Da mesma forma, a habilidade dos funcionários em identificar as necessidades do cidadão/servidor e propor soluções acertadas para suas necessidades (aspecto 3). Existe um grau de satisfação por parte dos sujeitos dessa pesquisa que acham essa habilidade boa: 43% e ótima 36%. No aspecto 2 (dois): “Preocupação do funcionário com a resolução do problema”, 13% dos entrevistados classificaram como REGULAR e 36% como ÓTIMO. O aspecto 5 (cinco): “Preocupação dos funcionários com a

necessidade específica do cidadão/servidor”, uma margem insignificante de 4% considerou esse tópico RUIM. O mesmo recebeu opiniões mais distribuídas entre REGULAR: 25% e BOM: 44%.

O resultado da pesquisa demonstra a distribuição percentual da pontuação alcançada pelos aspectos relacionados à dimensão empatia. Percebe-se que essa dimensão obteve índice de 84%, (tabela anexa) de qualidade na prestação de serviço. Apenas o aspecto 1 (um): “Respeito dos funcionários às necessidades especiais” obtiveram índice 87%. O aspecto 3 (três): “Habilidade dos funcionários em identificar a necessidade do cidadão/servidor” e propor soluções para supri-las totalizou 81%. Um pouco abaixo dos demais aspectos. Isso enfatizou uma melhoria na preocupação com o cidadão/servidor a respeito da solução dos problemas e também a habilidade em identificá-los.

4.2.4 Grau de confiança dos cidadãos/servidores na prestação dos serviços em relação a dimensão segurança

O gráfico 14 (quatorze), abaixo, têm relação com a dimensão segurança, a qual apresentou percentual no geral BOM: 41,2% de satisfação da população analisada e ÓTIMO 40,4% satisfeitos. Todos os aspectos citados tiveram alguma média REGULAR.

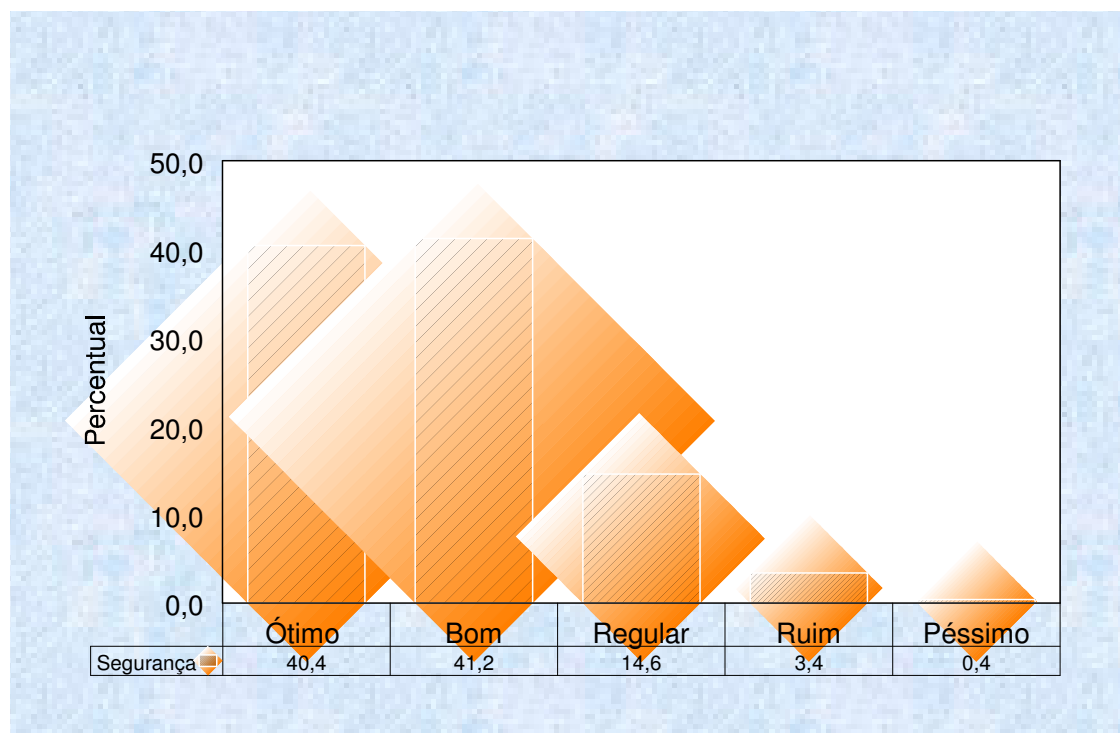


Gráfico 14 – Segurança - Fonte: Pesquisa de campo.

A seguir, o gráfico 15 (quinze) exibe o resultado do levantamento da opinião do cidadão/servidor em relação à qualidade de atendimento, segundo a dimensão segurança.

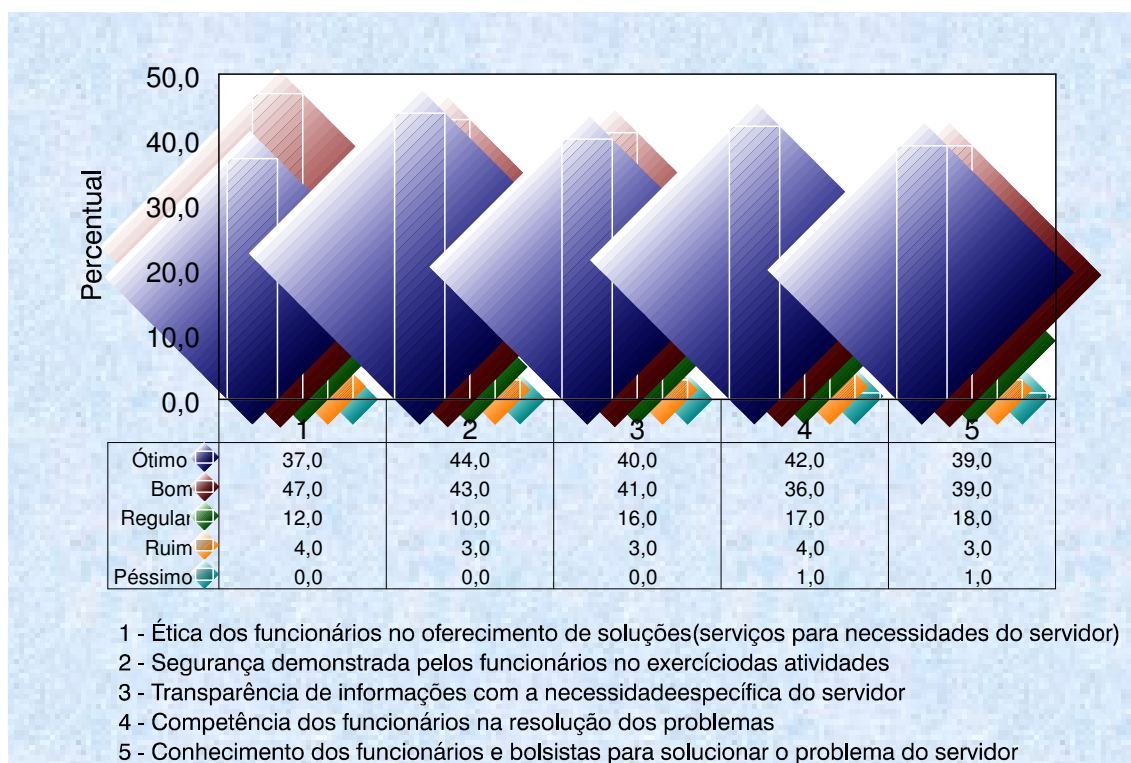


Gráfico 15 – Segurança

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com ROJO (1998, p. 77), o conhecimento e a gentileza de funcionários e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade compõem esta dimensão. O aspecto 2 (dois): “Segurança demonstrada pelos funcionários no exercício das atividades”, percebe-se que 44% dos sujeitos classificaram esse aspecto como ÓTIMO e 10% responderam que era REGULAR. No aspecto 4: “Competência dos funcionários na solução dos problemas” 42% das pessoas o denominaram ÓTIMO e 36% BOM, enquanto 17% responderam que é REGULAR. Esse resultado é justificado pela relação que os aspectos analisados mantêm entre si: A competência do funcionário na resolução de problemas depende diretamente do seu conhecimento para fazê-lo. Da mesma forma, a segurança que ele demonstra diante do exercício de sua atividade está relacionada a seu conhecimento adquirido sobre a qualidade de atendimento dos serviços prestados ao cidadão/servidor. O aspecto 1 (um): “Ética dos funcionários no oferecimento de soluções (serviços para necessidade do servidor/cidadão)” recebeu conceito BOM de 47% dos atores

dessa pesquisa. Tal fato demonstra que o cidadão/servidor percebe segurança e honestidade demonstradas pelo funcionário no momento de auxílio e ajuda. Também foi diagnosticado que 37% dos entrevistados apresentaram a nota máxima ÓTIMO. O aspecto 3 (três): “Transparência nas informações de acordo com a necessidade do servidor”, apresenta 16% de satisfação, denotando nota REGULAR, no entanto, atingiu um índice de 41% de aceitação da população em estudo, classificando como BOM e 44% o denominou de ÓTIMO O aspecto 5 (cinco), que aborda o “Conhecimento dos funcionários e bolsistas para solucionar o problema do servidor”, apresentou 39% de satisfação, respectivamente envolvendo BOM e ÓTIMO, ficando 18% com REGULAR e 3% com RUIM.

A média geral obteve percentual de 84% (tabela anexa) nos aspectos relacionados à *qualidade de atendimento*, segundo a dimensão segurança. O aspecto 2 (dois): “Segurança demonstrada pelos funcionários no exercício das atividades”, foi o que obteve maior índice em relação à pontuação máxima, com 86%(tabela anexa), seguido pelo aspecto 3 (três): “Transparência de informações com a necessidade específica do servidor” que ficou com 84%(tabela anexa) da nota máxima alcançada. Os aspectos 1 (um): “Ética dos funcionários no oferecimento de soluções (serviços para necessidade do servidor cliente)” e 4 (quatro): “Competência do funcionários na resolução dos problemas” obtiveram 83% (tabela anexa) da pontuação máxima alcançada. O aspecto 5 (cinco): “Conhecimento dos funcionários e bolsistas para solucionar o problema do servidor” , ficou com a menor nota alcançada.

4.2.5. Grau de satisfação dos cidadãos/servidores em relação à presteza na prestação dos serviços

O gráfico a seguir representa o percentual da dimensão *atenção*. Dentre os entrevistados, 37% declararam esse item como ÓTIMO, seguido de 42,6% que alegaram estar BOM e 16,6% o denominaram REGULAR.

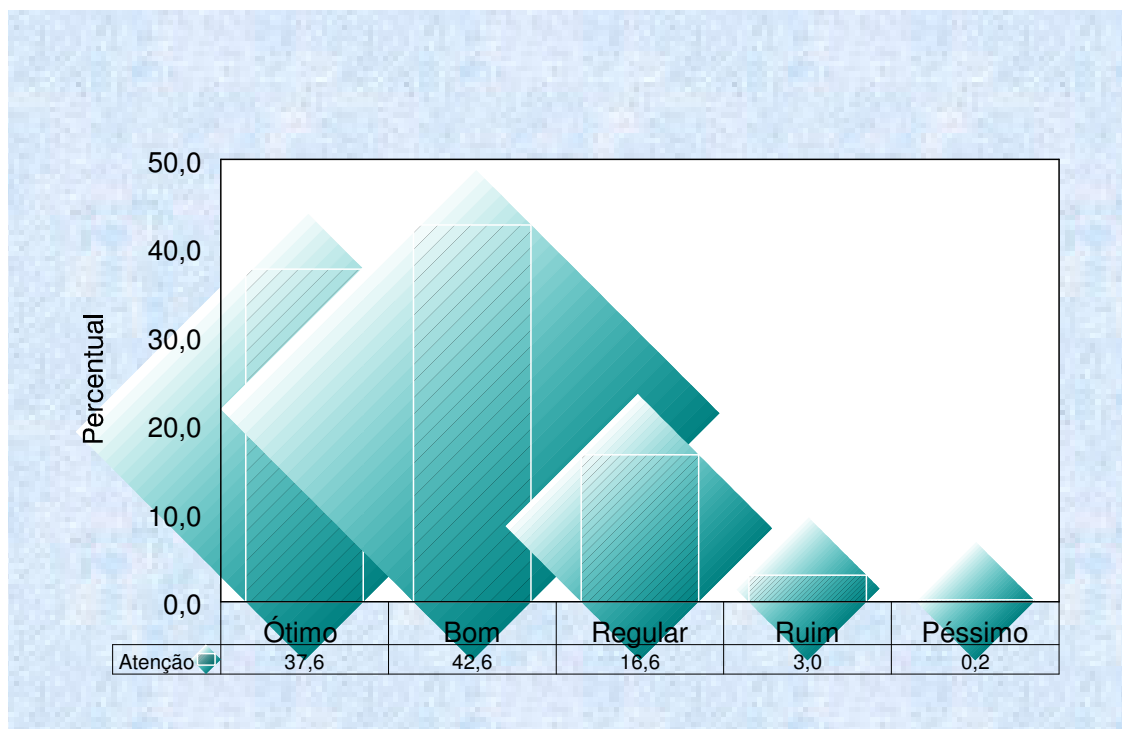


Gráfico 16 – Atenção
Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 17, (dezessete) abaixo, refere-se à distribuição das respostas segundo a dimensão *atenção* nos cinco aspectos elencados.

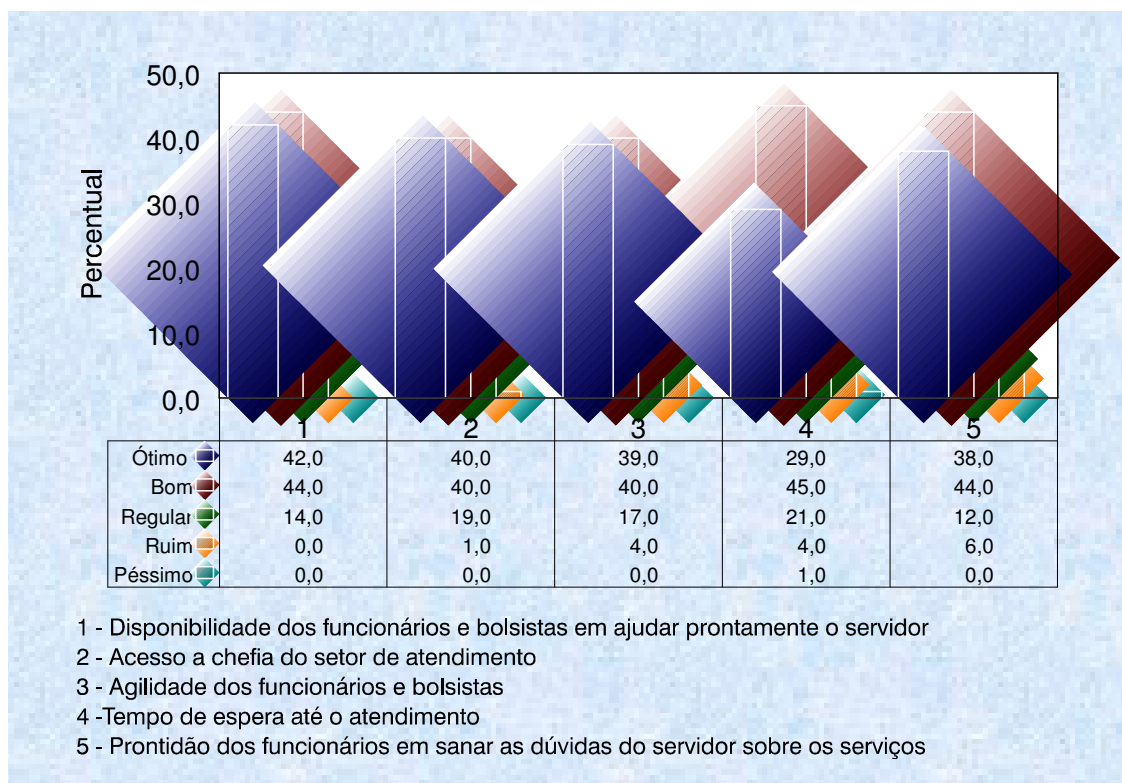


Gráfico 17 – Atenção

Fonte: Pesquisa de campo.

A dimensão *atenção*, como propõe ROJO (1998, p. 77), é composta pela disposição em atender e ajudar o cidadão/servidor, fornecendo um serviço rápido. O aspecto 1 (um): “Disponibilidade dos funcionários e bolsistas em ajudar prontamente o servidor” foi classificado como BOM por 44% dos declarantes. Contudo, um percentual de 14% consideraram-no como REGULAR. O acesso à chefia do setor de atendimento do DAP (aspecto 2) foi bem avaliado pelos entrevistados. Obteve 80% das respostas distribuídas entre ÓTIMO e BOM, apresentando 19% das opiniões classificando-o como REGULAR. De fato, não existem barreiras que impeçam o contato direto com o chefe do setor. Há uma equipe de funcionários e bolsistas específicos para a demanda de atendimento aos cidadãos/servidores de maneira que não sobrecarregue a chefia com atividades que não são de sua exclusiva responsabilidade.

O aspecto 3 (três): “Agilidade dos funcionários e bolsistas” apresenta seguinte avaliação: 4% da clientela o classifica como RUIM, ficando 79% das

opiniões distribuídas entre BOM e ÓTIMO. Cabe ressaltar que alguns processos burocráticos contribuem para o comprometimento do tempo de atendimento. O aspecto 4 (quatro): “Tempo de espera até o atendimento” obteve um razoável percentual: 21% acham REGULAR e 4% disseram RUIM para, o tempo de espera no atendimento, enquanto 74% obteve percentuais BOM e ÓTIMO respectivamente. O aspecto 5 (cinco): “Prontidão dos funcionários em sanar dúvidas do cidadão/servidor sobre os serviços”, apresentou um resultado assim distribuído: 38% dos entrevistados o acham ÓTIMO e, 44% julgam BOM.

A distribuição percentual da máxima pontuação alcançada nos aspectos relacionados a dimensão *Atenção* está na tabela 10(anexa). O índice de 83% dessa nota foi devido aos seguintes resultados: O aspecto 1 (um): “Disponibilidade dos funcionários e bolsistas em ajudar prontamente o servidor” alcançou 86% da nota máxima, sendo o aspecto melhor avaliado pelos cidadãos/servidores, seguido pelo aspecto que mensura a facilidade de acesso à chefia, com 84% da nota máxima atingida. Os aspectos 3 (três): “Agilidade dos funcionários e bolsistas” e 5 (cinco): “Prontidão dos funcionários em sanar as dúvidas do cidadão/servidor sobre os serviços” obtiveram 83% da pontuação máxima alcançada, enquanto o aspecto 4 (quatro): “Tempo de espera até o atendimento foi o pior que apresentou maior insatisfação com índice de 79%.

4.2.6. Grau de satisfação do cidadão/servidor em relação a qualidade do serviços prestados pelo setor de atendimento do DAP no contexto geral

O gráfico 18 (dezoito), abaixo, refere-se ao percentual da nota máxima alcançada nas variáveis propostas por ROJO (1998, p. 77), que são: Tangibilidade (aspectos tangíveis), *Confiabilidade*, *Empatia*, *Segurança* e *Atenção*.

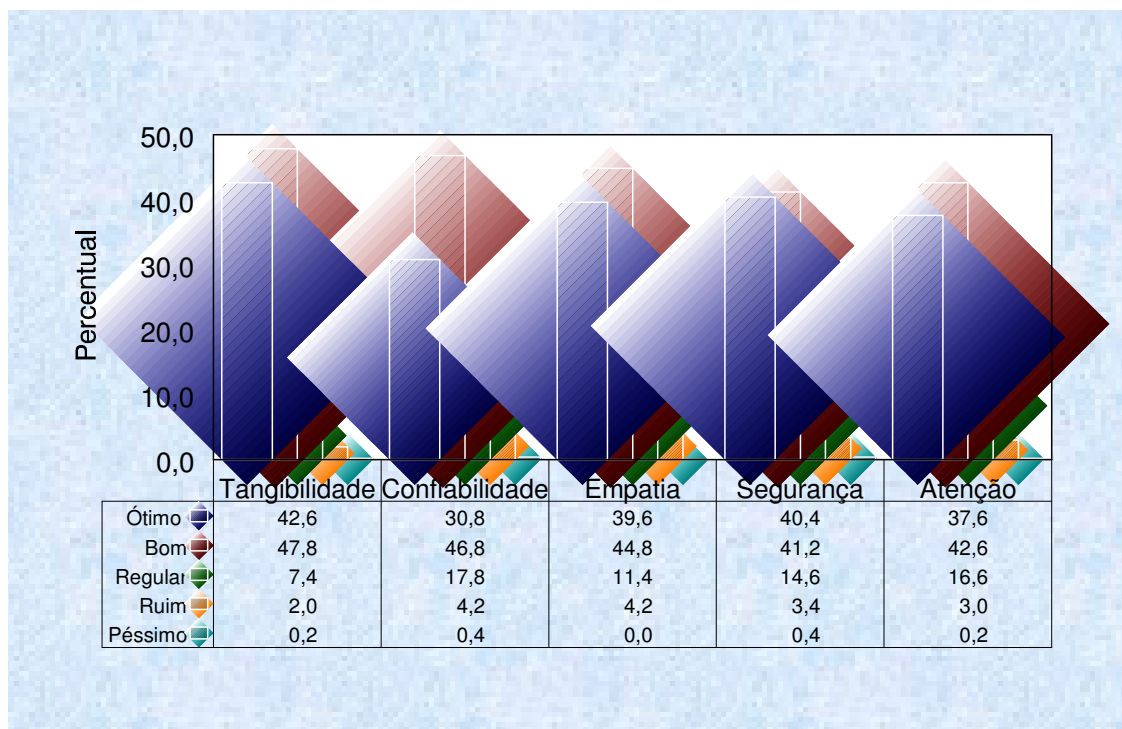


Gráfico 18 – Geral

Fonte: Pesquisa de campo.

A Análise do resultado obtido na pesquisa pelas cinco variáveis propostas por ROJO (1998, p. 77), permite que seja determinado o grau de satisfação do cidadão/servidor em relação a qualidade do atendimento. A variável *Tangibilidade* obteve índice de 47,8% sendo o maior percentual de pontuação. As variáveis *Empatia* e *Segurança*, apareceram, respectivamente com 44,8% e 41,2%. A variável *Atenção* obteve 42,6% dos entrevistados: BOM. A dimensão que obteve menor nota foi a *Confiabilidade*, com 30,8%. Segundo Rojo (1998, p. 77), a “confiabilidade é o atributo mais importante na prestação de serviço”, portanto, nesse caso, ela deverá alcançar índices maiores para que se tenha um atendimento de melhor qualidade.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este capítulo objetiva apresentar as principais conclusões do presente estudo. Tem como embasamento a análise dos resultados, bem como apresenta sugestões para a melhoria da qualidade na prestação de serviços do Setor de Atendimento do DAP, visando uma maior fidelização e credibilidade do cidadão/servidor que o procura.

5.1 CONCLUSÕES

O trabalho ora apresentado mostra uma pesquisa sobre o nível de satisfação do cidadão/servidor da UFRN com relação à qualidade dos serviços prestados pelo Setor de Atendimento do DAP.

Para realizá-lo, buscamos informações que poderão servir para a realização de futuros trabalhos e pesquisas de pessoas interessadas sobre o assunto como gestores, funcionários da instituição, estudantes e outros membros da sociedade.

Com relação à análise do perfil do cidadão/servidor, a maior parte: 89% é composta por funcionários da UFRN e 73% são servidores em atividade. Percebe-se uma equidade entre homens e mulheres, na faixa etária de 41 a 60 anos. A maioria dos entrevistados, 57%, declarou possuir nível superior. Um percentual de 26% possui renda de 4 a 6 salários mínimos (fixado em R\$ 465,00), seguido de 24% com renda de 6 a 8 salários mínimos. A maioria: 53% procura o Setor de Atendimento pessoalmente. Os diversos motivos que os fazem dirigir-se ao setor são as informações funcionais e a segunda via do contra-cheque.

Verificamos que a dimensão que obteve nota máxima, na opinião do cidadão/servidor foi a *tangibilidade*, a qual recebeu 86% de satisfação. Os aspectos *Segurança* e *Empatia* tiveram 84%. A maioria dos entrevistados mostrou-se satisfeita com esse aspecto, apesar de 14,6% dos participantes o

classificar como REGULAR. A dimensão *Empatia* é um tema muitas vezes negligenciado, mas a utilização adequada dessa ferramenta, no momento em que as pessoas estão interagindo, é fundamental. O bom atendimento requer a inclusão de frases como: “Bom dia”, “Boa tarde”, “Sente-se por favor”, “Aguarde um instante, por favor”, que ditas suavemente e com cordialidade, podem fazer o usuário perceber o tratamento diferenciado. Essa dimensão foi considerada BOA por 44,8% dos envolvidos, um resultado que pode ser melhorado ainda mais, dependendo apenas de um aprimoramento dos servidores que fazem parte do Setor de Atendimento. Quando aliada ao conhecimento e a competência, a empatia profissional proporciona resultados incríveis.

Segundo Rojo (1998, p. 77), a dimensão *Atenção* “é a disposição em atender e ajudar o consumidor, fornecendo um serviço rápido”. No caso desta pesquisa, a qualidade desse item foi considerada BOA, com índice de 42,6%. Porém, é importante observar que 16,6% dos entrevistados se mostraram insatisfeitos e avaliaram como REGULAR. Deve-se, portanto buscar maximizar a satisfação do cidadão/servidor em relação aos serviços propostos pelo Setor de Atendimento.

Para Rojo (1998, p. 77), a dimensão *confiabilidade* “é a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão”. Segundo ele, a “confiabilidade é o atributo mais importante na prestação de um serviço. A confiabilidade, atenção e segurança para o cliente devem estar sempre presentes em todos os tipos de atividades, assim com a empatia e os aspectos tangíveis”.

Os entrevistados mostraram 81% de satisfação quanto a essa dimensão. Esse foi considerado o menor índice geral, dentre os demais tópicos. Foi analisado nesse aspecto: cumprimento do prazo prometido na prestação de serviços, capacidade dos funcionários na resolução dos problemas e dúvidas, quantidade de funcionários no atendimento, garantia de sigilo nas informações, conhecimento dos funcionários sobre o serviço prestado. Verificou-se que, no geral, 25% do público envolvido estão

insatisfeitos com a quantidade de servidores no setor de atendimento e apontaram nota REGULAR.

Assim, na busca incessante por um objetivo, faz-se necessária a constante avaliação da satisfação do cidadão/servidor com relação a percepção dos serviços prestados pelo Setor de Atendimento do DAP/UFRN e a elaboração de planejamentos estratégicos que visem manter e/ou melhorar os níveis de atendimento de suas necessidades, conquistando a sua fidelização.

5.2 SUGESTÕES

Pelas razões elencadas, sugerimos as seguintes estratégias de *marketing* de relacionamento para atender algumas demandas apontadas pelo cidadão/ servidor e promover sua fidelização:

- Colocar o cidadão/servidor em primeiro lugar;
- Cuidar das relações interpessoais;
- Aprender a lidar com as emoções dos outros;
- Interessar-se pelo encaminhamento da solicitação do servidor;
- Não criticar ou ironizar diferenças;
- Ouvir o cidadão/servidor com máxima atenção;
- Nunca perder a calma em nenhum momento;
- Participar de aperfeiçoamento contínuo;
- Agregar valores aos serviços (surpreender o cidadão/servidor);
- Apresentar rapidez e precisão;
- Disseminar informações.

Qualidade significa ter zelo e cuidado na realização de qualquer atividade.

Para um atendimento de qualidade devem-se evitar alguns deslizes. Albrecht (2000) refere-se aos sete pecados do atendimento ao usuário. São eles:

- Apatia (demonstração de indiferença);
- Má vontade (atendente tenta se livrar do usuário);
- Frieza (tratamento distante, sem envolvimento);
- Desdém (atendente dirige-se ao usuário com tom de superioridade);
- Robotismo (informações respondidas de forma automática);
- Apego às normas (atendente tenta burocratizar, transmitindo uma imagem de organização inflexível).

Apesar do resultado da pesquisa ter sido favorável quanto a satisfação dos serviços prestados pelo setor de atendimento do DAP/UFRN, todos os servidores que trabalham no referido local devem estar aptos a oferecer um atendimento capaz de satisfazer ao cidadão/servidor, fortalecendo a organização e aumentando a produtividade do setor.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Kar. **Revolução nos serviços – como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**, ed.6 São Paulo: Pioneira, 2000.

BERG, Sandro trecastro. **Gestão de pessoas em organização pública**. Caxias do Sul: Educs, 2005.

BLIN, João Abreu de Farias. **Teoria organizacional: estruturas e pessoas**. ed. ISCSP, 2006.

CDG Júnior, MMF Vieira, NCS Cardoso, GRP Carvalho – Ver. Esc. Enferm. USP, 2005 – usp.Br.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: campus, 1999.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores**/Idalberto Chiavenato. - 4. ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

COELHO, Fábio Uchoa. **Manual do direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CORREA, CAON. **A importância dos serviços suplementares no setor de serviços**: uma análise de nível de satisfação do cliente. Revista Gestão USP, São Paulo, v. 15 n. 3 p. 68 jul/set. 2008.

DEMO, Gisela, 2008. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**. Ed. Atlas. São Paulo 2ª ed.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**: São Paulo: Saraiva, 2004.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

KANAANE, Peter. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, Implementação e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5 ed. São Paulo: ABNT: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**: Rio de Janeiro LTC, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KLOTER, Keller. **O relacionamento com estratégica**: das instituições financeiras para satisfação dos revendedores de automóveis. Revista Gestão USP. São Paulo, v. 3 p. 56, jul/set.2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**, 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LEVELOCK, WRIGHT. **A importância dos servidores suplementares no setor de serviços**: uma análise do nível de satisfação do cliente. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 15, p. 68, jul/set. 2008.

MALIK. A. M. **Gestão de recursos humanos. In: cidadania & saúde: para gestores municipais de serviço de saúde**. USP. São Paulo, 1998.

_____. **Introdução à administração**. – 6 ed. Ver. E ampl. – 5. reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

NUNES, Getúlio Tadeu et al (2008, **Abordagem do marketing de relacionamento**. Gestão & Regionalidade – vol. 24. nº 69 jan-abr/2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

QUEIRÓZ, M. I. de P. **O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: algumas reflexões**. In: ^aB.S.G., Org. **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. São Paulo, Centro de Estudos Rurais e Urbanos, 1992 p. 13-29 (coleção textos; 2ª série, 3).

RMJ, W Vergueiro – **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, 2003 – polaris.bc.unicamp.Br
acesso: em maio/2009.

ROJO, Francisco J. G. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1998.

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, DAVID E. **winnig the service game**, Harward Ed., 1995.

SCHONBERG, Ricardo J; KNOD, Edward M. Jr. **Serviço sincronizado voltado a empresa de serviço**. São Paulo: Pioneira, 1997.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

Revista Científica eletrônica de Administração – ISSN: 1676-6822 Ano III
Número 14 – junho de 2008 – periódicos semestral
www.revista.inf.br – www.editorafaet.com.br – www.faet.br
acesso em: junho/2009.

<http://www.ufrn.br/ufrn/.../PlanoGeralDeAçãoGestão2007-2011.pdf>
acesso em: maio/2009.

<http://portaldomarketing.com.br/artigos.htm>
acesso em: junho/2009.

http://pt.wikipedia.org/wiki/marketing_de_relacionamento>
acesso em: junho/2009.

[http:// site.suavemente.com.br/teorias](http://site.suavemente.com.br/teorias)
acesso em: maio/2009.

http://wikipedia.org/wiki/pesquisa_de_marketing
acesso: em maio/2009.

SRH – Secretaria Recursos Humanos – Ministério do Planejamento
www.planalto.gov.br
acesso em: maio/2009.

www.weinhardts.net/mercado/download/MBA.../marketing.pdf
acesso em: junho/2009.

www.inmetro.gov.br/producaointelectual/obras_intelectuais/119
acesso em: maio/2009

www.tcenet.tel.go.gov.br
acesso em: maio/2009

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Prezado (a) servidor (a),

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de se conhecer a satisfação dos servidores, quanto ao atendimento e a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários do setor de atendimento do Departamento de Administração de Pessoal (DAP).

Ao ler cada item, pense no referido setor de atendimento do DAP e assinale seu grau de satisfação sobre cada aspecto;

O questionário é anônimo e sigiloso. Portanto, não há nenhuma possibilidade de se identificar o participante.

1 . Opinião do servidor em relação à qualidade na prestação de serviços do Setor de Atendimento do DAP. Assinale cada item de acordo com sua opinião:

- | | Ótimo | Bom | Regular | Insatisfatório | Péssimo |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1.1 Localização do setor de atendimento | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.2 Condições ambientais conforto e higiene | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.3 Organização do setor de atendimento | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.4 Horário do atendimento: 8:00 às 16:00 horas | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.5 Apresentação e vestuários dos funcionários | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.6 Cumprimento do prazo prometido na prestação de serviços | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.7 Capacidade dos funcionários na resolução de problemas e dúvidas | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.8 Quantidade de funcionários no atendimento | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.9 Garantia do sigilo das informações dos funcionários | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.10 Conhecimento dos funcionários sobre os serviços prestados | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.11 Respeito dos funcionários às necessidades especiais dos servidores (idosos e portadores de deficiência física) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.12 Preocupação com a resolução do problema | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.13 Habilidade dos funcionários em identificar a necessidade do servidor e propor soluções para supri-las | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.14 Educação dos funcionários e bolsistas ao abordar o servidor | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.15 Preocupação do funcionário com a necessidade específica do servidor | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.16 Ética dos funcionários no oferecimento de soluções (serviços para necessidades do servidor | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.17 Segurança demonstrada pelos funcionários no exercício das atividades | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.18 Transparência de informações com a necessidade específica do servidor | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.19 Competência dos funcionários na resolução dos problemas | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |
| 1.20 Conhecimento dos funcionários e bolsistas para solucionar o problema do servidor | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) | (<input type="checkbox"/>) |

1.21 Disponibilidade dos funcionários e bolsistas em ajudar prontamente o servidor
() ÓTIMO () BOM () REGULAR () INSATISFATÓRIO () PÉSSIMO

1.22 Acesso a chefia do setor de atendimento
() ÓTIMO () BOM () REGULAR () INSATISFATÓRIO () PÉSSIMO

1.23 Agilidade dos funcionários e bolsistas
() ÓTIMO () BOM () REGULAR () INSATISFATÓRIO () PÉSSIMO

1.24 Tempo de espera até o atendimento
() ÓTIMO () BOM () REGULAR () INSATISFATÓRIO () PÉSSIMO

1.25 Prontidão dos funcionários em sanar as dúvidas do servidor sobre os serviços
() ÓTIMO () BOM () REGULAR () INSATISFATÓRIO () PÉSSIMO

2. Perfil do servidor/cliente externo

2.1 Você é servidor da UFRN ?

() Sim () Não

2.2 Se sim, especificar:

() Ativo () Aposentado

2.3 Sexo

() Masculino

() Feminino

2.4 Idade

() até 20 anos

() de 20 a 40 anos

() de 40 a 60 anos

() acima de 60 anos

2.5 Escolaridade

() Ensino Fundamental

() Ensino Médio

() Superior

2.6 Renda familiar

() até 800,00

() de 801,00 a 999,00

() de 1.000,00 a 1.999,00

() de 2.000,00 a 2.999,00

() de 3.000,00 a 3.999,00

() de 4.000,00 a 4.999,00

() acima de 5.000,00

2.7 Que motivo o faz dirigir-se ao setor?

() Informações funcionais

() Aposentadoria/pensão

() 2ª via do contra-cheque

() Declarações

() Esclarecimentos sobre legislação de RH

() Atualizações de senha SIAPE

() Outros _____

2.8 Você usa outras formas de solicitação de serviços ao setor de atendimento do DAP?

() Não. Só venho pessoalmente

() Sim, por telefone

() Sim, por e-mail

Tabelas

Aspectos	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1.1Localização do setor de atendimento	50,0	44,0	2,0	4,0	0,0
1.2Condições ambientais e conforto	50,0	47,0	2,0	1,0	0,0
1.3Organização do setor de atendimento	40,0	47,0	11,0	1,0	1,0
1.4Horário do atendimento: 8:00 às 16:00 horas	48,0	38,0	14,0	0,0	0,0
1.5Apresentação e vestuários dos funcionários	25,0	63,0	8,0	4,0	0,0
Tangibilidade	42,6	47,8	7,4	2,0	0,2

Tabela 1 - tangibilidade

Fonte: Pesquisa de campo.

Aspectos	Pontuação Máxima	Pontuação Alcançada	(PA/PM) %
1.1Localização do setor de atendimento	500	440	88
1.2Condições ambientais e conforto	500	446	89
1.3Organização do setor de atendimento	500	424	85
1.4Horário do atendimento: 8:00 às 16:00 horas	500	434	87
1.5Apresentação e vestuários dos funcionários	500	409	82
Tangibilidade	2.500	2.153	86

Tabela – 2 Tangibilidade

Fonte: Pesquisa de campo.

Aspectos	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1.6Cumprimento do prazo prometido na prestação de serviços	26,0	55,0	16,0	2,0	1,0
1.7Capacidade dos funcionários na resolução de problemas e dúvidas	38,0	39,0	18,0	5,0	0,0
1.8Quantidade de funcionários no atendimento	20,0	48,0	25,0	6,0	1,0
1.9Garantia do sigilo das informações dos funcionários	35,0	52,0	10,0	3,0	0,0
1.10Conhecimento dos funcionários sobre os serviços prestados	35,0	40,0	20,0	5,0	0,0
Confiabilidade	30,8	46,8	17,8	4,2	0,4

Tabela 3 - Confiabilidade

Fonte: Pesquisa de campo.

Aspectos	Pontuação Máxima	Pontuação Alcançada	(PA/PM) %
1.6Cumprimento do prazo prometido na prestação de serviços	500	403	81
1.7Capacidade dos funcionários na resolução de problemas e dúvidas	500	410	82
1.8Quantidade de funcionários no atendimento	500	380	76
1.9Garantia do sigilo das informações dos funcionários	500	419	84
1.10Conhecimento dos funcionários sobre os serviços prestados	500	405	81
Confiabilidade	2.500	2.017	81

Tabela 4 -Confiabilidade

Fonte: Pesquisa de campo.

Aspectos	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1.11 Respeito dos funcionários às necessidades especiais dos servidores (idosos e portadores de deficiência física)	46	44	9	1	0
1.12 Preocupação com a resolução do problema	36	47	13	4	0
1.13 Habilidade dos funcionários em identificar a necessidade do servidor e propor soluções para supri-las	36	43	11	10	0
1.14 Educação dos funcionários e bolsistas ao abordar o servidor	44	46	8	2	0
1.15 Preocupação do funcionário com a necessidade específica do servidor	36	44	16	4	0
Empatia	39,6	44,8	11,4	4,2	0,0

Tabela 5 Empatia

Fonte: Pesquisa de campo.

Aspectos	Pontuação Máxima	Pontuação Alcançada	(PA/PM) %
1.11Respeito dos funcionários às necessidades especiais dos servidores (idosos e portadores de deficiência física)	500	435	87
1.12 Preocupação com a resolução do problema	500	415	83
1.13 Habilidade dos funcionários em identificar a necessidade do servidor e propor soluções para supri-las	500	405	81
1.14Educação dos funcionários e bolsistas ao abordar o servidor	500	432	86
1.15Preocupação do funcionário com a necessidade específica do servidor	500	412	82
Empatia	2.500	2.099	84

Tabela 6 Empatia

Fonte: Pesquisa de campo.

Aspectos	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1.16 Ética dos funcionários no oferecimento de soluções(serviços para necessidades do servidor	37	47	12	4	0
1.17 Segurança demonstrada pelos funcionários no exercício das atividades	44	43	10	3	0
1.18 Transparência de informações com a necessidade específica do servidor	40	41	16	3	0
1.19 Competência dos funcionários na resolução dos problemas	42	36	17	4	1
1.20 Conhecimento dos funcionários e bolsistas para solucionar o problema do servidor	39	39	18	3	1
Segurança	40,4	41,2	14,6	3,4	0,4

Tabela 7 Segurança

Fonte: Pesquisa de campo.

Aspectos	Pontuação Máxima	Pontuação Alcançada	(PA/PM) %
1.16 Ética dos funcionários no oferecimento de soluções(serviços para necessidades do servidor	500	417	83
1.17 Segurança demonstrada pelos funcionários no exercício das atividades	500	428	86
1.18 Transparência de informações com a necessidade específica do servidor	500	418	84
1.19 Competência dos funcionários na resolução dos problemas	500	414	83
1.20 Conhecimento dos funcionários e bolsistas para solucionar o problema do servidor	500	412	82
Segurança	2.500	2.089	84

Tabela 8 Segurança

Fonte: Pesquisa de campo.

Aspectos	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1.21 Disponibilidade dos funcionários e bolsistas em ajudar prontamente o servidor	42	44	14	0	0
1.22 Acesso a chefia do setor de atendimento	40	40	19	1	0
1.23 Agilidade dos funcionários e bolsistas	39	40	17	4	0
1.24 Tempo de espera até o atendimento	29	45	21	4	1
1.25 Prontidão dos funcionários em sanar as dúvidas do servidor sobre os serviços	38	44	12	6	0
Atenção	37,6	42,6	16,6	3,0	0,2

Tabela 9 Atenção

Fonte: Pesquisa de campo.

Aspectos	Pontuação Máxima	Pontuação Alcançada	(PA/PM) %
Disponibilidade dos funcionários e bolsistas em ajudar prontamente o servidor	500	428	86
Acesso à chefia do setor de atendimento	500	419	84
Agilidade dos funcionários e bolsistas	500	414	83
Tempo de espera até o atendimento	500	397	79
Prontidão dos funcionários em sanar as dúvidas do servidor sobre os serviços	500	414	83
Atenção	2.500	2.072	83

Tabela 10 Atenção

Fonte: Pesquisa de campo.

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Tangibilidade	42,6	47,8	7,4	2,0	0,2
Confiabilidade	30,8	46,8	17,8	4,2	0,4
Empatia	39,6	44,8	11,4	4,2	0,0
Segurança	40,4	41,2	14,6	3,4	0,4
Atenção	37,6	42,6	16,6	3,0	0,2

Tabela 11 - Geral

Fonte: Pesquisa de campo.

Aspectos	Pontuação Máxima	Pontuação Alcançada	(PA/PM) %
Tangibilidade	2.500	2.153	86
Confiabilidade	2.500	2.017	81
Empatia	2.500	2.099	84
Segurança	2.500	2.089	84
Atenção	2.500	2.072	83

Tabela 12 - Geral

Fonte: Pesquisa de campo.