



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

LUCIANA XAVIER MAGALHÃES

**Percepção da satisfação dos serviços públicos: a visão dos estudantes da
Faculdade UnB Planaltina à luz da metodologia *Common Assessment
Framework- CAF***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, para conclusão do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Andréa de Oliveira Gonçalves

Linha de atuação: Monitoramento e avaliação da gestão pública.

Planaltina – DF
2016

LUCIANA XAVIER MAGALHÃES

**Percepção da satisfação dos serviços públicos: a visão dos estudantes da
Faculdade UnB Planaltina à luz da metodologia *Common Assessment
Framework- CAF***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, para conclusão do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^a Dr^a Andréa de Oliveira Gonçalves

Linha de atuação: Monitoramento e Avaliação da Gestão Pública.

Planaltina – DF
2016

XM188p Xavier Magalhães, Luciana
Percepção da satisfação dos serviços públicos: a
visão dos estudantes da Faculdade UnB Planaltina à
luz da metodologia Common Assessment Framework- CAF
/ Luciana Xavier Magalhães; orientador Andréa de
Oliveira Gonçalves. -- Brasília, 2016.
122 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em
Gestão Pública) -- Universidade de Brasília, 2016.

1. Gestão Pública. 2. Atendimento,. 3. Satisfação
dos Usuários. 4. Common Assessment Framework- CAF.
5. Brasil. I. de Oliveira Gonçalves, Andréa , orient.
II. Título.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

LUCIANA XAVIER MAGALHÃES

**Percepção da satisfação dos serviços públicos: a visão dos estudantes da
Faculdade UnB Planaltina à luz da metodologia *Common Assessment
Framework- CAF***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Gestão Pública – PPGP da
Faculdade de Planaltina (FUP) da Universidade de
Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção
do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em sua versão final pelos abaixo assinados em: 31/05/2016

Professora Doutora Andréa de Oliveira Gonçalves

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – Universidade de Brasília
- Orientadora -

Profa. Dra. Maria Julia Pantoja

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – Universidade de Brasília
- Membro Interno -

Prof. Dr. Luiz Antonio Pasquetti

Programa de Pós-Graduação em Educação – Universidade de Brasília
- Membro Externo -

Dedico este trabalho primeiramente a Deus. Aos meus pais em especial ao meu querido pai, que em vida, sempre acreditou no meu potencial sendo sempre o meu maior incentivador. A todos meus amigos e colegas e aos professores, e a minha orientadora, que colaborou na concretização deste trabalho.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado forças para alcançar mais esta Graça.

Agradeço ao meu saudoso e querido Pai que me ensinou a não desistir dos meus objetivos diante das dificuldades, a esperar e ter paciência, pois tudo tem sua hora certa. Hoje mais que nunca sinto falta de sua presença, e a saudade que tenho, eu tive que transformar em forças para conseguir concluir mais esse projeto de vida.

A minha querida Mãe pelo seu amor incondicional, sua força e seu apoio e principalmente suas orações foram de fundamental importância. Obrigada por compreender meus momentos de ausência, estresse e nervosismo nesses dois anos.

Ao meu querido irmão, cunhada que me presentearam com meu lindo sobrinho, que torceram ao meu lado e me incentivaram a não desistir. Em especial agradeço a inocente compreensão do Luiz, por eu não ser tão presente quanto gostaria nos últimos anos.

Aos meus Amigos, que puderam compreender meus momentos de ausência, em especial as minhas amigas-irmãs, Camila Reis e Rafaella Reis, que estiveram ao meu lado nos momentos de dificuldade me trazendo um pouco de alegria. A querida Camila eu agradeço muito por toda ajuda, com sua paciência, experiência e principalmente por sua amizade.

A todos os meus amigos de Paracatu em especial Fernanda, Heitor, Liliane e Lucélia desculpe-me por não poder estar com vocês tanto quanto gostaria.

Agradeço ao IFTM-Campus Paracatu, pela oportunidade e incentivo. Agradeço em especial ao meu querido amigo Geraldo Wagner que foi um grande incentivador para que eu pudesse dar mais esse passo profissional.

Aos meus colegas de mestrado, que se tornaram amigos, obrigada por toda ajuda e companheirismos. Nossas trocas de experiências foram fundamentais para meu crescimento pessoal, agradeço em especial os novos amigos que Deus me apresentou: Jane, Leonídia, Elisângela, Aline, Maria Luíza, Anderson, Elias vocês tornaram meu processo de mudança e meu mestrado mais feliz.

A todos os queridos professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP) da UnB, pelo conhecimento e dedicação em todas as aulas que proporcionaram grandes reflexões e debates contribuindo para meu crescimento Profissional e Pessoal. Professores Andrea

Gonçalves, Alexandre Almeida, Elíoenai Dornelles Alves (in memorian), Jonilto Costa Sousa, Luís Honorato, Mário Ávila, Maria Raquel, André Nunes, Lucijane Monteiro. Muito obrigada, por cada aula, cada dica, cada puxão de orelha. Ao Profº Alexandre agradeço pela sua disponibilidade em ajudar e boa vontade para ensinar sua disciplina quantas vezes fossem necessárias e principalmente seu incentivo e puxões de orelha de sempre.

À minha querida orientadora Profª. Drª. Andrea Gonçalves, eu agradeço profundamente toda convivência durante esses dois anos, principalmente no desenvolvimento dessa pesquisa, por sua, disponibilidade, seus conhecimentos, sua paciência, e principalmente a sua competência durante todos os dois anos de orientação, com certeza estes foram indispensáveis e extremamente valiosos para a realização deste estudo científico, muito obrigada por tudo.

Agradeço à Instituição, onde foi realizado o estudo de caso, em especialmente a todos os servidores colegas da FUP.

Ao querido Neto, eu agradeço imensamente por seu afeto, e por sua compreensão nos meus momentos de estresse e ausência, me incentivando e dando forças para que eu pudesse concluir esta desafiadora etapa em minha vida.

Às minhas queridas amigas e colegas de trabalho da UnB, Betânia, Nise, Maria Luiza e Cecília, a amizade e companheirismo e o incentivo de vocês me ajudou a percorrer todo esse caminho com mais tranquilidade na nossa querida Brasília.

Agradeço aos membros da banca avaliadora, Profª Drª Maria Julia Pantoja e ao Prof. Dr. Luiz Antonio Pasquetti por se disponibilizarem a avaliar e contribuir com esta pesquisa.

E a todos que de alguma forma passaram por minha vida, acompanharam minha luta e cooperaram para que eu pudesse alcançar mais esta vitória!

“O desafio de modernizar a gestão é de todos os três níveis de governo, de todos os poderes e também da sociedade, em particular de seus setores organizados”.

(Carta de Brasília sobre Gestão Pública, maio de 2008).

RESUMO

A administração pública brasileira enfrentou diversas mudanças, inclusive nas Instituições de Ensino Superior e devido às novas demandas dos cidadãos observa-se a necessidade de monitorar e avaliar constantemente a forma como o cidadão percebe os serviços que são ofertados. Nesta perspectiva, este trabalho analisou a percepção da satisfação dos usuários quanto aos serviços públicos administrativos prestados pela FUP-UNB. Trata-se de um estudo de caso, qualitativo e exploratório realizado com uma amostra de 275 alunos da Instituição. Para a coleta dos dados utilizou-se como instrumento, o questionário de satisfação cidadão-cliente da *Common Assessment Framework* CAF, que atende ao subcritério 6.1 do modelo referente à avaliação da percepção do usuário. A análise dos resultados foi por meio da categorização dos dados, utilizando o cálculo de frequência das respostas. No que diz respeito à apreciação das sugestões de melhorias apontadas pelos usuários utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa apontaram uma tendência de satisfação destes alunos classificada entre as categorias, “Pouco Satisfeito” e “Satisfeito” que indica, a necessidade de se implementar algumas melhorias de modo que futuramente estes usuários se percebam como “Muito Satisfeitos” evidenciando que suas expectativas e necessidades foram superadas. Portanto, sugere-se que seja adotada uma gestão orientada para resultados com serviços focados no cidadão, para que a FUP supere as expectativas dos usuários quanto à prestação dos serviços públicos administrativos. Conclui-se que a organização estudada precisa elevar o nível de satisfação dos usuários nos processos de atendimento. Além disso, necessita se aprimorar, gerando mudanças e adequações, implantando, ações corretivas e melhorias contínuas não só em seus serviços como também em seus processos de atendimento para que estes alcancem níveis de excelência.

Palavras-chave: Gestão Pública, Atendimento, Satisfação dos Usuários, *Common Assessment Framework*- CAF, Brasil.

ABSTRACT

The Brazilian Government faced several changes, including in higher education institutions and due to new demands of citizens there is a need to constantly monitor and assess how the public notices the services that are offered. In this perspective, this study examined the perception of the satisfaction of users as public administrative services provided by FUP-UNB. It is a study of a situation, qualitative and exploratory performed with 275 students of the institution. For the data collection, the citizen satisfaction-client survey of the Common Assessment Framework CAF, was used as an instrument, which serves the sub-criterion 6.1 of the model for the perception's evaluation of the user. The analysis of the results was through the categorization of data, using the calculation of frequency of responses. With regard to the consideration of suggestions for improvements identified by users using the content analysis. The survey results showed a trend of satisfaction of these pupils ranked among the categories, "Somewhat satisfied" and "Satisfied" that indicates the need to implement some improvements so that in the future these users understand the "Very Satisfied" highlighting their expectations and needs have been overcome. Therefore, it is suggested to be adopted a results oriented management with citizen focused services, so that the users' expectations exceed FUP regarding the provision of public services. It is concluded that the Organization studied need to raise the level of satisfaction of users in attendance. In addition, it is needed to improve, generating changes and adjustments, deploying, corrective actions and continuous improvement not only in your services as well as their customer service processes to achieve levels of excellence.

Keywords: Public management, customer service, satisfaction of users, Common Assessment Framework-CAF Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do Programa de Qualidade Brasileiro	20
Figura 2: Estrutura Comum de Avaliação – Modelo CAF.....	29
Figura 3: Ligação entre o Modelo CAF e os Princípios de Deming (GQT)	30
Figura 4: Escopo do Estudo de Caso	34
Figura 5: Fases dos Princípios da Análise de Conteúdo Aplicados	48
Figura 6: Percepção da satisfação dos usuários quanto à dimensão da imagem global da FUP	51
Figura 7: Percepção da satisfação dos usuários quanto a dimensão envolvimento e participação.....	53
Figura 8: Percepção da satisfação dos usuários quanto a dimensão da acessibilidade.....	55
Figura 9: Percepção da satisfação dos usuários quanto à dimensão de produtos e serviços	57
Figura 10: Percepção da satisfação dos usuários quanto às dimensões avaliadas.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Questões da Dimensão 1 - Imagem Global da Organização	37
Quadro 2: Questões Dimensão 2 - Envolvimento e Participação.....	38
Quadro 3: Questões Dimensão 3- Acessibilidade	38
Quadro 4: Questões Dimensão 4 - Produtos e Serviços	39
Quadro 5: Modelo analítico de pesquisa	48
Quadro 6: Consolidação das Categorias de Satisfação dos alunos quanto às dimensões avaliadas.	62
Quadro 7: Códigos dos Sistemas de Categorização	64
Quadro 8: Sistema de Categorização Sintética- Imagem Global da Instituição.....	64
Quadro 9: Sistema de Categorização Sintética - Envolvimento e Participação	67
Quadro 10: Sistema de Categorização Sintético- Acessibilidade.....	70
Quadro 11: Sistema de Categorização Sintética- Produtos e Serviços.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAF - *Common Assessment Framework*

IES – Instituição de Ensino Superior

FUP – Faculdade UnB Planaltina

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

MEC – Ministério da Educação

TCU – Tribunal de Contas da União

UnB - Universidade de Brasília

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	5
INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Administração Pública Gerencial	11
2.2 O Princípio da Eficiência da Administração Pública.....	14
2.3 Qualidade e Satisfação dos Serviços na Gestão Pública.....	18
2.4 Serviços e Serviços Públicos	24
2.5 Método Utilizado: <i>Common Assessment Framework</i> - CAF.....	27
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Objetivo	32
3.2 Tipo e Natureza.....	33
3.3 Estratégia de Estudo de Caso	34
3.3.1 Seleção do Caso.....	35
3.3.2 População e Amostra	36
3.3.3 Coleta de Dados.....	36
3.3.4 Análise dos Dados	46
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1 A percepção da satisfação dos alunos quanto aos serviços públicos administrativos prestados pela FUP	50
4.1.1 Imagem Global da FUP	50
4.1.2 Envolvimento e Participação	52
4.1.3 Acessibilidade.....	54
4.1.4 Produtos e Serviços	57
4.1.5 Consolidação das Categorias da Percepção de Satisfação.....	59
4.2 Indicativos de melhorias no serviço na visão dos alunos	63
4.2.1 Indicativos de melhorias para a dimensão da Imagem Global da Instituição	64
4.2.2 Indicativos de melhoria para a dimensão de Envolvimento e Participação	66
4.2.3 Indicativos de melhoria para a dimensão de Acessibilidade	69
4.2.4 Indicativos de melhoria para a dimensão de Produtos e Serviços	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERENCIAS	80
APÊNDICES	87

Apêndice 1: Perfis das Categorias de Satisfação.....	87
Apêndice 2: Sistema de Categorização Analítico.....	92
Apêndice 3: Relatório Técnico	101
ANEXOS	112
Anexo1: Questionário de Satisfação para cidadão/clientes	112

INTRODUÇÃO

A administração pública é a maior prestadora de serviços diversificados aos cidadãos e busca por soluções que sejam capazes de aumentar a eficiência e a eficácia destes serviços (CUNHA, 2002). Assim, há a necessidade de rapidez e agilidade nos serviços oferecidos aos cidadãos, cada vez mais exigentes, e a avaliação da forma como estes serviços estão sendo prestados.

A avaliação da satisfação dos usuários de serviços públicos é um método recente, em muitos casos essas avaliações são realizadas indiretamente, como subprodutos de outras pesquisas de opinião pública (BRASIL, 2000). Tal iniciativa é justificada pela “Primeira Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos” realizada pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão em 2000 que afirma que:

As novas formas de gestão das políticas públicas e os novos procedimentos gerenciais que alguns países vêm adotando nos últimos anos, trouxeram à necessidade de avaliar, por meio de metodologias e pesquisas próprias, em que medida o poder público está atendendo às expectativas dos usuários. Esse tipo de avaliação decorre de uma mudança de postura dos governos, que a encaram como importante ferramenta para definir ações que melhorem a qualidade da gestão e dos serviços prestados (BRASIL, 2000, p. 8).

A Administração Pública tornou-se mais flexível e participativa na sua organização. Inovou com a introdução de métodos de trabalho os quais os interessados começaram a ser parte ativa, adotando uma filosofia de gestão da qualidade, capaz de relacionar o grau de satisfação dos usuários e a finalidade dos serviços públicos (ROCHA, 2010).

Os modelos foram criados tentando consolidar e desdobrar aspectos relacionados à avaliação de satisfação e está intrinsecamente relacionado ao atendimento das expectativas e necessidades dos usuários (SCHACHTER, 1997).

As organizações necessitam se apoiar em instrumentos que permitam avaliar se suas ações estão atendendo as expectativas dos usuários por meio de um sistema de avaliação eficiente dos serviços, que poderá fornecer informações importantes para melhorar o seu desempenho.

As mudanças expressivas nesta forma de organização em todo o setor público, inclusive em Instituições de Ensino, almejam a melhoria contínua dos serviços oferecidos aos cidadãos.

O desempenho do sistema educacional será fator estratégico para o desenvolvimento do Brasil nos próximos anos. É importante que especialmente as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) identifiquem modelos de avaliação capazes de superar o clássico

conceito focado apenas no aspecto didático/pedagógico, não valorizando outros aspectos que também necessitam de uma avaliação (CORTE, 2006).

A Faculdade UnB Planaltina foi inaugurada no dia 16 de maio de 2006, nasceu dentro do planejamento estratégico de expansão da Universidade de Brasília que dispor-se, não só a ampliação da oferta de vagas no ensino superior para a população do DF e entorno, como também, a fundação de cursos superiores comprometidos com o desenvolvimento regional. Dentro da Missão Institucional da UnB de produzir, integrar e divulgar conhecimento, a FUP-UnB tem, dentre seus princípios norteadores, a preocupação em oferecer uma formação profissional comprometida com a realidade regional, resgatando e valorizando sua cultura, identificando seus problemas socioeconômicos e apontando as possíveis soluções.

Diante deste contexto, em que o aluno da FUP/UNB surge como o principal usuário dos seus serviços administrativos prestados pela Instituição, uma relevante questão emerge: Qual é a percepção da satisfação dos usuários dos serviços administrativos prestados pela FUP/UNB?

O estudo aborda como tema a percepção da satisfação dos usuários aos serviços prestados pela FUP-UNB. A *Common Assessment Framework* - CAF é um modelo que resultou da cooperação dos Estados-membros europeus, desenhado para criar uma —linguagem comum para qualidade com o intuito de ajudar as organizações públicas da União Europeia a compreender as técnicas de gestão da qualidade de modo a melhorarem o respectivo desempenho.

A pesquisa utilizou o questionário de satisfação para cidadão/cliente do CAF como instrumento de auto avaliação. Este permite apontar as fragilidades nos serviços prestados, apresentando-se como um modelo de diagnóstico que ao ser integrado num ciclo contínuo de autoavaliação, possibilita à organização introduzir uma melhoria progressiva dos seus serviços com o intuito de obter resultados crescentes indispensáveis à satisfação dos seus usuários.

Para responder o questionamento citado, a finalidade do trabalho é analisar a percepção de satisfação dos usuários com os serviços públicos administrativos prestados pela Faculdade UnB Planaltina.

A operacionalização se dará por meio dos seguintes objetivos específicos: [i] caracterizar a percepção de satisfação com os serviços administrativos prestados pela Faculdade UnB Planaltina; [ii] apontar aspectos positivos e as fragilidades dos serviços públicos administrativos prestados pela Faculdade UnB Planaltina a partir da caracterização

da percepção de satisfação dos usuários; [iii] registrar sugestões de melhorias apontadas pelos usuários dos serviços públicos administrativos da Faculdade UnB Planaltina.

O trabalho é importante, pois, de um lado, instituição não adota ferramentas que possibilitam acompanhar o aprimoramento de atendimento e de outro não há estudos ou relatórios que sugerem o quanto os usuários estão satisfeitos com os serviços.

Para facilitar o entendimento, esta dissertação está dividida em cinco capítulos, englobando a introdução e as considerações finais.

O segundo capítulo aborda o Referencial Teórico que trata das temáticas organizacionais em quatro seções;

O terceiro capítulo trata da estratégia de pesquisa que detalha todo o caminho percorrido para feitura deste Estudo de Caso.

O quarto capítulo apresenta os resultados em duas seções. A primeira seção fala da percepção da satisfação dos usuários quanto aos serviços públicos administrativos prestados pela FUP e a segunda seção aborda os indicativos de melhorias no serviço na visão dos alunos.

Por fim, são apresentadas propostas de intervenção para melhoria dos serviços prestados pela Instituição pesquisada. E, finalizando, indicam-se as referências bibliográficas e os anexos ao trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo, a partir da contextualização teórica, é conhecer por meio do estudo de diversas fontes bibliográficas, tais como, livros, artigos, entre outros, a administração pública e o princípio da eficiência, bem como a qualidade e a satisfação dos serviços na gestão pública e na prestação dos serviços públicos. Esta contextualização colabora com a compreensão do problema de pesquisa deste estudo.

Para Grawitz (1975), após definir o objetivo de um estudo, é importante conhecer a bibliografia, tanto sobre o mesmo problema a ser tratado quanto acerca de problemas diferentes, mas estudados no mesmo local e que podem trazer dados semelhantes. Tais conhecimentos fazem parte das etapas preliminares de uma pesquisa e permite colaborar para concepção de um plano de investigação.

2.1 Administração Pública Gerencial

O objetivo desta seção é apresentar a administração gerencial com enfoque na qualidade do atendimento ao cidadão e à eficiência administrativa. Dando abordagem à Reforma Administrativa do Estado da década de 90 e às transformações ocorridas na administração pública brasileira até o modelo gerencial.

Durante as décadas de 80 e 90, surgiu a intensa necessidade de reformar o Estado, pois este se torna incapaz de dar conta das novas demandas impostas pela reestruturação produtiva e pela mundialização da economia, devido sua crise de governabilidade e confiabilidade. Ocorria assim, um movimento internacional de reforma do aparelho do Estado, que teve início na Europa e nos Estados Unidos, atingindo também a América Latina (PAES DE PAULA, 2001).

As transformações ocorridas nos diversos cenários da evolução da Administração Pública ao longo dos anos fizeram com que na década de 90, se constituíssem elementos decisivos a modelar uma nova administração pública, a chamada Administração Gerencial.

Para Paes de Paula (2001), os brasileiros nas últimas décadas estiveram empenhados no processo de redemocratização do País, reforma do Estado e construção de um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais acessível às necessidades sociais e participação dos cidadãos brasileiros, além de transparente e voltado para o interesse público, tornando-se mais eficiente na organização da economia e dos serviços públicos.

A ideia de uma administração pública gerencial, moldada em práticas da administração privada e voltada para a qualidade do atendimento ao público, surgiu da busca de um modelo com enfoque em resultados e qualidades dos serviços prestados, contestando ao modelo burocrático weberiano. Bresser-Pereira (2005) ressalta tal postura como um distanciamento do modelo patrimonialista, modelo este onde se reproduziram práticas de nepotismo, de empreguismo, e até mesmo da própria corrupção.

Segundo Bresser-Pereira (1996), a administração pública patrimonialista é própria dos Estados absolutistas do século XVII, o qual é caracterizado como o Estado sendo de propriedade do rei. Neste contexto o patrimônio público e o privado são confundidos.

A Reforma da Gestão Pública de 1995/98 para Bresser-Pereira (2004) está fundamentada em dois princípios básicos. No primeiro, busca-se tornar os administradores ou gestores públicos mais autônomos e mais responsáveis, para isso, diminui-se a ênfase no controle burocrático fundamentado em regras procedimentais detalhadas, supervisão e auditoria, enquanto se aumenta a ênfase no compromisso dos administradores por resultados contratados, por concorrência administrada almejando a excelência ou controle social. Em segundo, o Estado só deve executar diretamente as tarefas que lhes são exclusivas, que envolvem o emprego do seu poder, ou que apliquem os seus recursos.

A falta de eficiência para atender as novas demandas do mundo globalizado, aliado ao desgaste do modelo burocrático de administração, segundo Bresser-Pereira (2005), culminou com a redefinição do papel do Estado, principalmente no campo econômico, no seu nível de intervenção na sociedade. Esta redefinição no papel do aparelho do Estado forçou o nascimento de um novo modelo de administração pública, chamado pelo autor de “gerencial”.

A administração Pública Gerencial surge com a concepção de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, buscando assim um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão.

Fernando Henrique Cardoso foi o precursor da reforma gerencial para o Estado brasileiro, na época, governava entendendo que objetivos da administração gerencial eram descobertos na recepção de demandas crescentes da sociedade, na adoção de critérios de gestão que diminuíssem custos, na procura de mais articulação do governo com a sociedade, na definição democrática de prioridades e na cobrança de resultados (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Em 1995 foi estabelecido o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, tendo como objetivo aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando à ação dos serviços do Estado para o

atendimento dos cidadãos. Sendo previsto neste Plano Diretor a necessidade de se adotar o modelo gerencial de governabilidade:

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, e da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos do interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A reforma do aparelho do Estado do Brasil significará, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas. (BRASIL, 1995, p. 18)

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado se configura como um esforço para o desenvolvimento da estratégia do confronto dos principais problemas da administração pública brasileira, num contexto dominado, pela presença de uma cultura burocrática e, por outro, pela existência de práticas patrimonialistas. Tal estratégia almeja criar condições para a superação desses problemas, assegurando ganhos de eficiência no aparelho do Estado e aumentos na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em síntese, o que se pretende é implantar o modelo de administração pública gerencial (MARINI, 1996).

Para Bresser-Pereira (1996) a administração gerencial constitui um avanço, sem romper em definitivo com a administração burocrática, pois não nega todos os métodos e princípios. A diferença reside na maneira como é feito o controle, que passa a concentrar-se nos resultados, não mais nos processos em si, procurando-se ainda garantir a autonomia do servidor para atingir resultados.

O modelo gerencial puro preocupou-se em valorizar, na atuação dos gerentes, a flexibilidade para decidir e inovar. No intuito de promover a avaliação do desempenho das organizações (SANTOS, 2003).

Algumas características básicas definem a administração pública gerencial:

É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos (PEREIRA, 2005, p. 28).

Pereira (1998) delinea os oito novos contornos da administração pública gerencial nos vários países, principalmente na Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália, ressaltando:

- 1) A descentralização política, onde se transfere recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;

- 2) A descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade para administradores públicos que se tornaram gerentes autônomos;
- 3) Organizações com poucos níveis hierárquicos;
- 4) Organizações mais flexíveis, com lugar para as ideias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito;
- 5) Pressuposto da confiança limitada;
- 6) Definição dos objetivos a serem atingidos na forma de indicadores de desempenho, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que será transformado em agência;
- 7) Controle por resultados, *a posteriori*; e
- 8) Administração voltada para o atendimento do cidadão.

O serviço público passou então a ser visto como uma extensão da cidadania e a administração pública atual passa a adotar novas metodologias de atuação voltadas para a cultura do diálogo com o objetivo de favorecer a sociedade. A Administração, assim, assume a função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, procurando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos puramente gerenciais e neoliberais (BRASIL, 2002).

A administração pública gerencial, para Moreira Neto (1998) importa-se menos com os processos dando uma maior atenção aos resultados, para que sejam produzidos com o menor custo, em menos tempo e com melhor qualidade. Abandona-se a ideia de que a gestão da coisa pública basta ser eficaz. Precisa ser eficiente, ou seja, desenvolver processos para produzir resultados. Atribui-se, portanto, a modernização a esse desejado aumento de eficiência, mesmo este se tornando perceptível, como um todo, ao final de várias reformas administrativas.

O ponto central do modelo gerencial puro é a busca da eficiência e, é neste contexto que o princípio da Eficiência é inserido na administração pública.

2.2 O Princípio da Eficiência da Administração Pública

Neste contexto prossegue-se, com uma breve abordagem do princípio no âmbito internacional e com a conceituação doutrinária do Princípio Constitucional da Eficiência. Posteriormente têm-se ponderações acerca de sua aplicação com foco na gestão da qualidade dos serviços públicos.

É por meio do moderno conceito de competitividade no setor público que surge um novo rol de diretrizes administrativas para a gestão dos interesses públicos permeando em torno do valor central da eficiência.

Faz-se importante elucidar como o princípio da eficiência, foi abordado no cenário mundial para então compreender de que forma o Brasil correspondeu a essa mudança em sua forma de governar.

No cenário internacional a eficiência surge, segundo Silvestre (2010), influenciada pelo modelo na Nova Gestão Pública, sendo esta dividida em duas fases: a primeira que vai do período de 1979 até 1974, através do *Financial Management Initiative* (primeiro mandado de Thatcher) e a segunda com o segundo mandato de Thatcher em 1984, dando ênfase na privatização (tipo *Hard*) como medida de reforma.

Para o autor, a primeira fase é marcada pela promoção de mudanças na sua eficiência e cultura organizacional, visando à melhoria da gestão e da situação fiscal, assim como sua ampla aplicação nos departamentos. O comprometimento e as responsabilidades eram claramente definidas e realizadas através dos recursos disponíveis (o *Value-for-money*).

A segunda fase é resultante da falha ao alcance das metas propostas da primeira fase, resultando na privatização como uma única solução política e econômica. Tal momento foi influenciado pelos métodos e convicções trazidos pelas seguintes abordagens teóricas: Teoria Neoliberal, Teoria da Escolha Pública, O Novo Institucionalismo Econômico e a Teoria dos Custos de Transações, e a Teoria dos Direitos de Propriedade.

É importante ressaltar, que em qualquer uma das fases do modelo da Nova Gestão Pública, crescia a necessidade de diminuir os gastos públicos, por meio da redução de seus colaboradores, além da promoção dos conceitos de eficiência, economia e *effectiveness*, como propósitos à redução dos custos da organização pública e ao anseio por institucionalizar um sistema fiscal interno eficaz, por meio da promoção do *Value-for-money*. (SILVESTRE, 2010).

No contexto nacional, a administração pública brasileira teve suas mudanças e sua reforma inspirada nessas medidas internacionais.

Meirelles (2002) definiu o princípio da eficiência, como o que impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o princípio mais moderno da função administrativa, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da população, pois o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração.

Di Pietro (2002) corrobora, elucidando os dois aspectos deste princípio, tanto em relação à forma de atuação do agente público, de quem se espera o melhor desempenho de suas ações e atribuições para alcançar os melhores resultados, bem como em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, também com a finalidade de obtenção de resultados na prestação do serviço público.

Bandeira de Mello (2006) por sua vez, entende o princípio da eficiência como algo mais do que desejável, sendo, entretanto, juridicamente fluida e de complexo controle, mas se assemelhando a um simples adereço, ou requinte filosófico inserido na Constituição Federal, o autor ainda compara o princípio da eficiência ao da legalidade, ao qual deve estar submetido, ainda que na busca por uma maior eficiência da administração pública.

O princípio da eficiência foi inserido na Constituição Brasileira por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 04/06/98, com o objetivo de transformar o modelo de administração burocrática fim em administração gerencial, fundamentado no neoliberalismo, corrente de pensamento que defende o Estado mínimo, aquele em que a sua atuação fica restrita apenas às áreas imprescindíveis da vida social (MARTINS, 2008).

Bastos (2002) ressalta que não é aceitável pensar em atividades da Administração Pública cumpridas com ineficiência e sem atingir os resultados dentro do seu objetivo maior, qual seja a realização do bem comum, logo o princípio da eficiência, antes da Emenda Constitucional nº 19/98, poderia ser extraído do sistema de princípios que regem a Administração Pública.

Muniz (2007) ressalta que no texto original da Constituição de 1988, o princípio da eficiência em relação à Administração Pública, encontrava-se em vários dispositivos. O artigo 74, II, prevê um sistema de controle interno, integrado dos três poderes, para verificar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, nos órgãos e entidades da administração federal, além da aplicação de recursos públicos. O artigo 175 da Constituição prescreve a exigência de qualidade na prestação dos serviços públicos.

É importante elucidar que o termo eficiência, dito no sentido de se processar o desempenho da atividade administrativa, ou seja, a conduta dos agentes, não deve ser confundida com eficácia, pois esta reverencia aos meios e instrumentos utilizados pelos servidores no exercício de suas atividades na administração, bem como a efetividade, que está atrelada aos resultados alcançados com as ações administrativas. Tais conceitos são apresentados da seguinte forma por Carvalho Filho (2005):

A *eficiência* não se confunde com a *eficácia* nem com a *efetividade*. A eficiência transmite sentido relacionado ao *modo* pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, *eficácia* tem relação com os *meios e instrumentos* empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente a *efetividade* é voltada para os *resultados* obtidos com as ações administrativas; sobreleva nesse aspecto a positividade dos objetivos. O desejável é que tais qualificações caminhem simultaneamente, mas é possível admitir que haja condutas administrativas conduzidas com eficiência, embora não tenham eficácia ou efetividade. De outro prisma, pode a conduta não ser muito eficiente, mas, em face da eficácia dos meios, acabar por ser dotada de efetividade. Até mesmo é possível admitir que condutas eficientes e eficazes acabem por não alcançar os resultados desejados; em consequência, serão despidas de efetividade. (CARVALHO FILHO, 2005, p. 23)

Porém, seja no âmbito da administração privada, seja no da administração pública, eficiência e eficácia têm de andar juntas, significando que, em qualquer empreendimento ou organização, deve-se sempre buscar o melhor resultado com o menor esforço e custos possíveis (SANTOS, 2003).

É importante ressaltar que a Administração Pública está sujeita a outros princípios que não somente ao da eficiência, bem como o da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade.

A eficiência na administração pública representa a aplicação de procedimentos a partir da lei, que possam ter o alto índice de resultados e encontra relação com o princípio da proporcionalidade, representando um instrumento de controle e adequação dos meios aos fins. Logo a eficiência, revela-se pela regularidade do processo, pela oposição do abuso e pela proporcionalidade no agir da administração (M. RODRIGUES, 2006).

Coelho (1979) refere-se ao conceito de eficiência relacionando-o ao emprego de recursos, de forma a obter a melhor relação custo benefício entre os objetivos estabelecidos e os recursos utilizados. Sendo assim os recursos precisam ser empregados de forma racional, conceito este, presente na base das organizações administrativas e parte integrante na teoria organizacional.

Segundo Bresser-Pereira (2004) a eficiência administrativa do Estado depende da qualidade de sua organização e gestão. Carvalho Filho (2005) corrobora, ressaltando que o princípio da eficiência não alcança apenas os serviços públicos prestados diretamente à coletividade, ao contrário, deve ser observado também em relação aos serviços administrativos internos das pessoas federativas e das pessoas a elas vinculadas. Significa que a administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das atividades a seu cargo, criando, inclusive, novo organograma

em que se destaquem as funções gerenciais e a competência dos agentes que devem exercê-las.

Porém, ainda pode ocorrer durante o processo de execução das atividades da administração pública, a perda da eficiência, muitas vezes motivada pelo inadequado tratamento-político administrativo dos interesses públicos, por demasiada centralização das decisões que emperram o aparato administrativo público, ou pelo excesso de concentração de interesse a defender por este aparato (MOREIRA NETO, 1993).

À medida que aumentam as preocupações com a melhoria da qualidade do Estado, as preocupações com eficiência e efetividade se sobrepõem às questões de ajuste fiscal. A eficiência tem foco na relação custo/benefício, enquanto a efetividade se concentra na qualidade do resultado e na própria necessidade de certas ações públicas (TORRES, 2004).

Portanto como ressalta Abrúcio (1997), a busca da eficiência governamental, embora não resolva todos os problemas da burocracia, é uma herança positiva do modelo gerencial.

Diante disso percebe-se o grande desafio para a administração pública, trabalhar com eficiência sem perder a qualidade, principalmente dos serviços prestados aos cidadãos.

2.3 Qualidade e Satisfação dos Serviços na Gestão Pública

Nesta seção será abordado como o conceito de qualidade foi trabalhado e a forma como a qualidade dos serviços é percebida na gestão pública, bem como o conceito e a importância da percepção da satisfação dos usuários para que os serviços públicos atendam a suas expectativas, e se caracterizem como de qualidade de acordo com a percepção dos cidadãos que utilizam.

Antes da discussão da qualidade na gestão pública e nos seus serviços faz-se necessário conceituar a qualidade, suas dimensões, bem como a forma como esta é percebida pelos indivíduos.

Para Juran (1990), a palavra qualidade possui vários significados, desde o grau em que o produto satisfaz as necessidades do consumidor e se está em conformidade com o projeto e as especificações, possuindo assim as preferências do consumidor, assim como as características distintas dos produtos/serviços tais como aparência, desempenho, durabilidade e manutenção que os colocam em vantagem sobre o concorrente.

Segundo Cerqueira (1994), os indivíduos têm conceito próprio de qualidade, logo, é possível dizer que qualidade é aquilo que cada um acredita ou percebe que é. Portanto, torna-

se fundamental compreender, antes de tudo, que o conceito de qualidade depende da percepção de cada um em função da cultura ou do grupo que se irá atender.

Para Tironi et al (1991), qualidade do serviço público é, antes de tudo, qualidade de um serviço sem distinção, se prestado por Instituição de caráter público ou privado busca-se a melhoria dos resultados pela aplicação de recursos e esforços, incluída no resultado a ser melhorado, principalmente a satisfação proporcionada ao consumidor, cliente ou usuário.

Contudo o conceito de qualidade adotado no estudo é o utilizado por Deming que para muitos como o “pai” da qualidade, segundo o autor a "Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente". Deming associa qualidade à impressão do cliente, portanto não é estática. A dificuldade em definir qualidade está na renovação das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação por um preço que o usuário possa pagar (DEMING, 1993 p.56).

As organizações públicas são as maiores prestadoras de bens e serviços à comunidade, que estão deficientes no quesito qualidade, agilidade e localização desses serviços, possuindo como principal característica uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, carecendo continuamente de redefinir sua missão (ESTEFANO, 1996).

A preocupação com qualidade surge como fator de discussão e interesse por parte da gestão pública em meio às mudanças ocorridas com a introdução de um modelo de Administração Gerencial e introdução do princípio da Eficiência em sua forma de gerir os recursos e prestar seus serviços ao cidadão.

Os modelos para gestão e avaliação da qualidade existentes no Brasil, ressaltado por Fowler (2008) são os modelos de garantia da qualidade das normas NBR ISO 9001 (MELLO et al., 2009) e NBR ISO 15419 e os modelos de sistema de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade e do GESPÚBLICA, além dos prêmios setoriais e regionais da qualidade.

Fernandes (2011) corrobora elencando a existência de duas correntes de gestão da qualidade: Gestão pela Qualidade Total e Sistemas de Gestão e Garantia da Qualidade, onde inicialmente, as duas correntes seguiam caminhos paralelos, porém no início dos anos 90 começaram a convergir. Alguns fatores contribuíram para esta convergência, estes foram: a criação dos Prêmios pela Excelência da Qualidade e, mais recentemente, o aperfeiçoamento da ISO 9001, que foi revisada para incorporar – na Edição ISO 9001:2000 – os princípios de gestão pela qualidade total e dos prêmios pela excelência da qualidade. A ISO 9001:2000 também incorporou os conceitos de gestão de processo, de gestão sistêmica, de foco no cliente, de parceria com os fornecedores e de melhoria contínua do sistema.

No ano de 1990, a Secretaria de Ciência e Tecnologia da Presidência da República, junto com o departamento de Indústria e Comércio-DIC, no Ministério da Economia Fazenda e Planejamento, coordenou subcomitês informais interministeriais responsáveis pela criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade lançado pelo presidente da República, como uma ação prioritária e obrigatória a ser implantada em todos os setores públicos e privados nacional (PARENTE FILHO, 1991).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) foi o resultado da evolução histórica de uma série de iniciativas do Governo Federal com o objetivo de promover a gestão pública de excelência. Com a decisão do presidente da República em instituir o ano de 2009 como o Ano Nacional da Gestão Pública, a estratégia do Programa foi melhorada para facilitar a construção coletiva de uma agenda de gestão (FERNANDES, 2011).

A figura abaixo caracteriza a evolução da percepção da qualidade e seus programas no Brasil ao longo dos anos:

Figura 1: Evolução do Programa de Qualidade Brasileiro



Fonte: GESPÚBLICA – Documento de Referência 2009.

Os marcos demonstram a evolução e o amadurecimento da própria filosofia das estratégias dos Programas de Qualidade na Gestão Pública Brasileira, desde 2005 o Brasil conta com o GesPública para nortear seu trabalho em prol da qualidade nas organizações.

Estas alterações vêm sendo percebidas ao longo destes anos, promovendo mudanças culturais no relacionamento com as instituições públicas brasileiras, como: maior possibilidades de adesão ao GesPública; a ampliação das ferramentas de gestão disponíveis; o estabelecimento de parcerias com especialistas; e o aprimoramento da comunicação entre os participantes do movimento pela melhoria da gestão por meio dos diversos canais (FERNANDES, 2011).

Entretanto, para a implementação de programas de qualidade no setor público não há somente fatores motivadores, há também alguns traços específicos da organização pública brasileira, que se posicionam como obstáculos à orientação da instituição para o atendimento das necessidades dos cidadãos. Sendo estes o burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, a aversão ao empreendedorismo e a descontinuidade da gestão (PIRES; MACEDO, 2006).

Fowler et al. (2011), ressaltam que apesar do desejo de melhoria da qualidade, existem pontos que podem fazer enfraquecer essa motivação, como o apego à burocracia, os recursos considerados insuficientes, a falta de comprometimento, o quadro reduzido de servidores, a pressão das partes interessadas e a inexperience institucional com programas da qualidade. Para os autores, tais entraves se apresentam como obstáculos para uma boa mudança gerencial para a qualidade e para a criação de valor positivo junto ao cidadão, sendo assim, caberá ao gestor ter a capacidade e a coragem de romper com essas barreiras e avançar rumo à busca pela excelência.

Ribeiro (1998) enaltece que a implantação da qualidade total implica não só a uma iniciativa superior, mas também há a necessidade do envolvimento e o comprometimento de todos, em todos os níveis hierárquicos da organização, bem como pessoas com comportamentos orientados por uma nova percepção de mundo, do homem e da organização, tanto para gerenciar como para serem gerenciadas, num contexto onde as decisões e as responsabilidades devem ser comuns aos envolvidos.

Sendo assim convém apresentar as dimensões da qualidade em serviços por LasCasas (1999):

- **Confiabilidade:** é importante prestar serviços de qualidade, fornecendo o que foi prometido de forma segura e precisa;

- Segurança: o cliente espera dos prestadores de serviços conhecimento e cortesia dos funcionários;
- Aspectos tangíveis: os aspectos físicos que circundam a atividade de prestação de serviço (como instalações, equipamentos, aparência dos funcionários);
- Empatia: grau de cuidado e atenção pessoal dispensados aos clientes, bem como a capacidade de se colocar no lugar dos outros, além da receptividade, que é a disposição de ajudar os clientes fornecendo serviços com presteza.

Tironi et al. (1991) corroboram, afirmando que a mensuração sistemática da qualidade no serviço público, através de indicadores, requer que se considere individualmente, cada uma das dimensões a ela pertinentes:

- Qualidade do processo (atividades de suporte e a interface com o usuário);
- Qualidade do serviço prestado;
- Qualidade da organização (ou da gestão).

Os autores Amin et al. (2008) ressaltam que existem quatro formas de como a medição dos serviços públicos podem ser utilizados para atingir esta finalidade.

Primeiramente, a informação sobre a prestação de serviços deve ser utilizada para aumentar a responsabilidade, fortalecendo os laços pelo meio que esta informação flui entre prestadores, cidadãos e entidades governamentais que financiam esses prestadores.

Em segundo lugar, os dados relativos à prestação de serviços necessitam ser usados para aprofundar a compreensão sobre desigualdades, principalmente sobre o nível de pobreza dos grupos desfavorecidos, adequando assim a resposta política mais apropriada. Isto permitirá uma maior eficácia na formulação de políticas públicas voltadas às necessidades dos cidadãos.

Em terceiro, a medição da prestação de serviços públicos é crítica para uma rigorosa avaliação do impacto de políticas governativas. É através da avaliação destas políticas, com o objetivo de responder a questões principais do serviço público, bem como os efeitos daí resultantes, assim os programas existentes podem ser aprimorados.

Finalmente, os dados relativos à prestação de serviços públicos devem constituir dados primários, fundamentando o desenvolvimento de futuros estudos com o objetivo de

redefinição de políticas, avaliando em profundidade a sua efetiva utilização, assim como a capacidade potencial dos serviços, facilitando o acesso e a informação aos serviços prestados, ocasionando uma maior qualidade e satisfação na sua prestação.

Os autores Corrêa e Caon (2002), corroboram que a satisfação decorre da comparação entre as expectativas e as percepções do cliente sobre o serviço, sendo assim um conceito subjetivo.

A satisfação do usuário, consumidor ou cliente do serviço é uma dimensão fundamental da qualidade, apresentando-se como uma das mais triviais definições, a capacidade de satisfazer as necessidades dos usuários, cliente ou consumidor (TIRONI et al., 1991). Para Esperidião e Trad (2006), muitos aspectos são levados em consideração na produção da satisfação ou insatisfação, para se obter melhor entendimento sobre esses determinantes, há a necessidade de pesquisas que se valham de métodos e técnicas padronizados, visando à devida comparação entre os estudos.

Os autores ao citarem Newsome & Wright (1999), mencionam o modelo de Zeithaml & Bitner, tal modelo diferencia os níveis de expectativas dos usuários. O primeiro nível é dos serviços desejados (*desired services*), o que o usuário gostaria de receber, no entanto, reconhecem às vezes que não é possível alcançar o serviço desejado, carregando assim, um segundo nível de expectativas, os serviços adequados (*adequate services*). Sendo estes representados pelo mínimo tolerável da função dos serviços. Por fim, os serviços presumidos (*predicted services*) representam o nível de expectativas, cujos usuários dimensionam aquilo que de fato os espera nos serviços, fazendo deduções sobre a probabilidade, nota-se que os usuários são capazes de caracterizar previamente distintos tipos de desempenho dos serviços, assim, estes estabelecem uma zona de tolerância, variando entre os serviços desejados e os adequados. De forma que se o desempenho é superior ou inferior à zona de tolerância, o usuário irá manifestar a sua satisfação/insatisfação.

Uma pesquisa foi realizada durante o período de 1993 a 1997, para criar uma classificação padronizada da satisfação de usuários, aplicável tanto ao setor público quanto ao privado (GILBERT, 1996). Dois indicadores genéricos da satisfação com os serviços foram identificados a partir dessa pesquisa: a satisfação com o atendimento pessoal recebido e a satisfação com o ambiente no qual o serviço era prestado.

- Satisfação com o atendimento pessoal: A base da satisfação com o atendimento apresenta-se como a maneira pela qual um prestador de serviço trata um usuário, esse aspecto da satisfação é muitas vezes uma função do serviço face a face.

- Satisfação com o ambiente do serviço: Por mais satisfeito que um usuário possa estar com o elemento pessoal do serviço, essa satisfação pode ser diminuída pelo ambiente no qual o serviço é prestado. Fatores como a organização do local, insegurança dos colaboradores no momento em que prestam o serviço, horário de atendimento entre outros, afeta a satisfação dos usuários. Em resumo, esses elementos são uma função do ambiente do serviço, em oposição aos contatos pessoais diretos entre colaborador e usuário.

Dettmer et al. (2002, p.67) defendem que, "os clientes avaliam seus níveis de satisfação ou insatisfação depois de cada encontro e utilizam esta informação para atualizar suas percepções de qualidade do serviço".

Já os autores (ZEITHAML et al., 1988; HESKETT et al., 1994; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005) acreditam que o conceito de qualidade em serviço fundamenta-se na diferença entre a expectativa de um cliente com o serviço a ser prestado e sua percepção de como ele é prestado. Cronin e Taylor (1992) e Carman (1990), vão de encontro, pois acreditam na adoção de um sistema de avaliação de desempenho da qualidade em serviço baseado somente na percepção dos clientes.

Logo, Lovelock (2001) ratifica, que a satisfação é uma reação emocional de curto prazo de uma experiência específica de serviço, enquanto a percepção dos clientes sobre qualidade são avaliações de longo prazo sobre a entrega de serviços. Sendo assim, a qualidade dos serviços dá-se mediante opinião dos clientes sobre o serviço, que se constitui após uma série de experiências bem ou mal sucedidas.

2.4 Serviços e Serviços Públicos

Nesta seção será abordado o conceito de serviços e como este se apresenta na administração pública, sendo necessário, portanto, conhecer o que são os serviços, e compreender a diferença existente entre um serviço prestado e um bem físico produzido, para que se alcance um desempenho satisfatório.

Lovelock e Wright (2003) definem os serviços como ações que servirão para satisfazer algum desejo ou necessidade de alguém, logo, os resultados apurados em pesquisa de satisfação também nortearão e terão vieses específicos levando em consideração a cultura e valores de cada indivíduo (PARASURAMAN, BERRY & ZEITHAML, 1991).

O serviço para Lovelock (2001) caracteriza-se como um produto intangível, vinculado ou não a bens resultantes de fatores de produção. Já Cobra (1992, p. 322) corrobora conceituando serviços como: “Serviços são atividades, benefício ou satisfação oferecidos para a venda. Os serviços são intangíveis e ao mesmo tempo produzidos e consumidos; não são palpáveis, não podem ser cheirados, são perecíveis e não podem ser armazenados”.

Para Giansesi e Correa (1996) as principais características que permitem a distinção entre os bens e os serviços, além de evidenciar a subjetividade das condições de avaliação de um serviço prestado são: a intangibilidade, a variabilidade ou heterogeneidade, a permissibilidade de seus resultados e a simultaneidade entre a produção e o consumo.

A variabilidade está atrelada ao vínculo do serviço com quem o presta e de com quem o recebe, por maior que seja a padronização, as influências sofridas afetarão o seu resultado. A causa disso é a falta de controle sobre as ações e atitudes que seus clientes assumem ao participar da produção do serviço. Deste modo, a organização não pode manter a qualidade de seu serviço constante, pois, a natureza do ser humano que está envolvido no processo dos serviços é instável e mutável entre eles, influenciando assim esse processo (DENTON, 1990),

A perecibilidade dos resultados caracteriza-se na impossibilidade de estocá-lo, ou seja, o serviço só pode ser usado no momento em que está sendo oferecido. Os serviços são geralmente produzidos e consumidos simultaneamente (GIANESI & CORREA, 1996). Esta característica implica na necessidade de um controle de qualidade durante o processo, onde os eventuais erros que ocorram durante o processo são imediatamente percebidos pelo cliente.

Quanto à inseparabilidade ou simultaneidade entre produção e consumo dos serviços, estes não podem ser estocados, vinculando assim produção e consumo. De acordo com Giansesi e Correa (1996), esta característica se refere à necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade, ou seja, há a necessidade da participação do cliente no processo de produção.

Diferente dos produtos, os serviços não podem ser inspecionados após sua produção, mas a sua avaliação ocorre durante o seu processamento, são essas características dos serviços que impõem à organização a necessidade de compreender o que seus clientes realmente procuram e o que eles avaliam. Os autores Fitzsimmons (2000, apud SELDIN, 2005, p.49) elucidam que, "em matéria de serviços, o processo é o produto".

Segundo os autores Schmidt e Strickland (2000), há cinco elementos-chaves a serem avaliados nos serviços, com a finalidade de fornecer à organização informações a serem usadas de forma eficaz na realização de melhorias. As pesquisas de satisfação dos usuários

devem coletar informações relevantes, além de coletar informações demográficas dos usuários, sobre as seguintes áreas:

- a) Expectativas dos usuários;
- b) Percepções das experiências com os serviços;
- c) Nível de importância;
- d) Nível de satisfação;
- e) Prioridades para melhorias

A respeito da formação das expectativas dos clientes, Lovelock (2001, p.103), diz que “[...] envolvem diversos elementos diferentes, inclusive serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e uma zona de tolerância que se estende entre os níveis de serviço desejado e adequado”. Na visão desse autor, esses conceitos são percebidos da seguinte forma:

- a) Serviço desejado: é o serviço que os usuários esperam receber;
- b) Serviço adequado: é o nível mínimo de serviço que os usuários aceitarão sem ficar insatisfeitos;
- c) Serviço previsto: o nível do serviço que os usuários efetivamente esperam receber;
- d) Zona de tolerância: grau de variação do serviço de uma mesma empresa.

Para Lovelock (2001) a percepção positiva dos clientes em relação à qualidade dos serviços é alcançada superando os níveis esperados das suas expectativas. Ou seja, quanto mais além das expectativas dos clientes se consegue aproximar, maiores são as suas percepções a respeito da qualidade dos serviços prestados.

Assim, conhecer a percepção dos usuários internos e externos, acerca da qualidade do serviço público, seria um primeiro passo para o desenvolvimento de ações que levarão a melhorias, tanto por parte do gestor do sistema, que precisa perceber o entendimento de ambos os usuários para poder direcionar suas estratégias e ações, assim como por parte dos próprios profissionais que, entendendo a percepção da qualidade sob a perspectiva de seus clientes, estarão mais aparelhados para atender suas expectativas (FADEL E FILHO, 2009).

Embora as empresas normalmente não tenham qualquer dificuldade em identificar seus clientes, as agências públicas têm problemas a este respeito (HYDE, 1991-1992; LINDEN, 1992-1993). Para o gerente e o funcionário do Walmart, as pessoas que compram na loja são claramente seus clientes; para muitos prestadores de serviço no setor público, a definição de usuário é menos delineada.

Assim, segundo Marta (2011), compreender a maneira como os serviços são prestados permitirá aos políticos aumentarem a eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos, consequentemente transformarem-nas em bem-estar social.

No serviço público predominam algumas características como a imprevisibilidade da demanda e seu caráter compulsório, onde está a diferença da ideia da livre escolha e a simultaneidade entre produção e consumo, fazendo do trabalho, um processo interativo entre o produtor e o consumidor, e que revela a importância do fator comunicacional, atribuindo a cada ato uma especificidade irreduzível (RUTKOWSKI, 1998).

Logo, uma organização governamental, por definição, deve universalizar ao máximo o acesso aos serviços por ela prestados. Porém esses pressupostos não podem ser satisfeitos facilmente, principalmente os que se referem à possibilidade de uma padronização mecanicista dos processos. Além do mais, não nos parece correto tratar o cidadão, razão maior da existência das instituições de serviço público, como um simples cliente, que em troca do bom atendimento gerará o lucro que garantirá a sobrevivência da empresa, esta realidade não deve ser aplicada em instituições públicas (MATUS, 1996).

2.5 Método Utilizado: *Common Assessment Framework* - CAF

O objetivo desta seção é apresentar de forma geral o método utilizado para conduzir a coleta de dados com enfoque ao recorte no subcritério aplicado no estudo.

A Direção-Geral da Administração Pública (DGAP), em 2002, enquanto serviço responsável pela promoção da inovação e da qualidade na administração pública desenvolveu um conjunto de iniciativas, entre as quais se destacou a utilização da *Common Assessment Framework* (CAF — Estrutura Comum de Avaliação) com o intuito de ajudar as organizações públicas da União Europeia a compreender as técnicas de gestão da qualidade de modo a melhorarem o respectivo desempenho (SILVEIRA & SARAIVA, 2011).

Engel (2002) define como um modelo de diagnóstico que ao ser integrado num ciclo contínuo de autoavaliação, plano de melhorias, implementação e medidas de correção, possibilita à organização introduzir uma melhoria progressiva dos recursos internos com vista à obtenção de resultados crescentes indispensáveis à satisfação dos seus cidadãos/clientes.

A CAF 2006, disponibilizada pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público (2007), é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total, inspirada no modelo de excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) e no modelo da Speyer, Universidade Alemã de Ciências Administrativas. Os autores Carapeto & Fonseca (2005, p. 58) “A concepção deste modelo de

autoavaliação baseou-se no princípio segundo o qual seria possível conceber um esquema que representasse as características importantes de uma organização pública”.

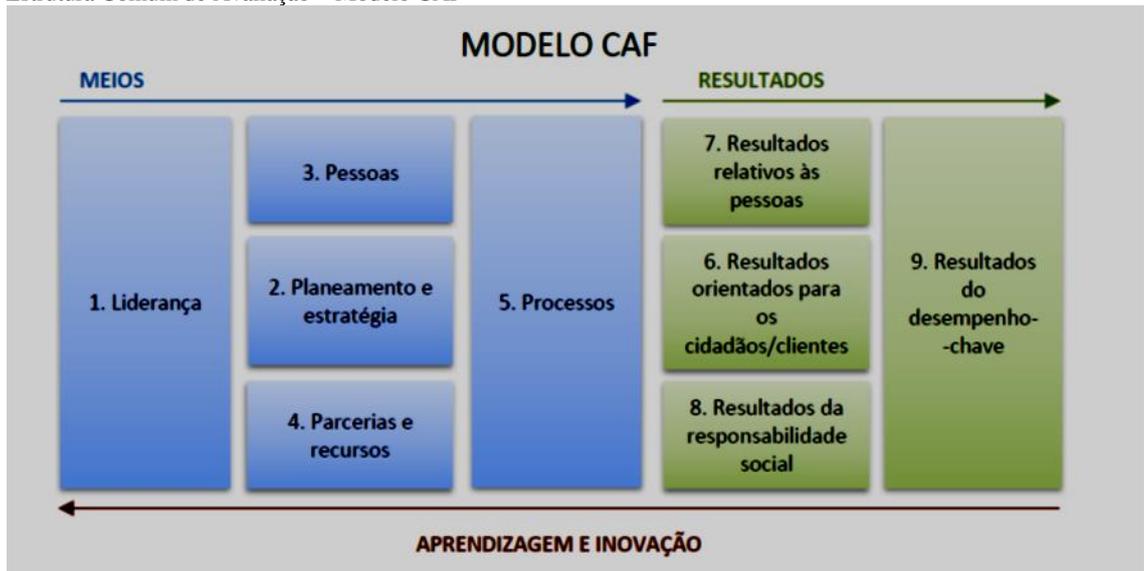
Segundo CAF Educação (2013), a gestão pela qualidade é transversal a todos os setores e áreas de atividade, não sendo a educação exceção. Logo pretende responder às recomendações dos organismos internacionais que têm dado destaque à importância da qualidade no sistema educativo.

O modelo tem quatro objetivos principais:

1. Introduzir no Setor público os princípios da Gestão da Qualidade Total, orientando-o progressivamente, utilizando a compreensão da autoavaliação e da atual sequência de atividades “Planear-Executar” para um ciclo completo e desenvolvido PDCA – Planear (fase de projeto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da ação, adaptação e correção);
2. Ajudar na autoavaliação das organizações públicas, obtendo um diagnóstico e um plano de ações de melhoria;
3. Servir de ponte entre os vários modelos e metodologias utilizados na Gestão da Qualidade pelas administrações públicas da UE, por meio da introdução de alguns indicadores que permitam comparar os resultados produzidos pelos diferentes sistemas;
4. Promover a realização do “*benchlearnig*” entre organizações do setor público. (DGAP, 2003).

A estrutura do modelo representado na figura 2 se baseia em nove critérios (cinco critérios de meios e quatro critérios de resultados), que correspondem aos aspectos globais focados em qualquer organização, permitindo, a comparação entre organizações. Cada critério encontra-se dividido em subcritérios, aos quais se constroem indicadores possíveis da sua concretização (CAFEDUCAÇÃO, 2013). Conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 2: Estrutura Comum de Avaliação – Modelo CAF



Fonte: CAFEDUCAÇÃO - DGAEP, 2013

Segundo Evaristo (2004), a avaliação através dos critérios de meios e de resultados permite à organização conhecer: quais os seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria; o nível de satisfação das diferentes partes, que se relacionam com as organizações públicas; construir projetos de melhoria sustentados com base no conhecimento do “estado de saúde” da organização.

Os critérios 1 a 5 referem-se às práticas de gestão de uma instituição - ‘Meios’. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para obter os resultados desejados. O critério 6 em diante, o enfoque é dado para os Resultados. Nos primeiros três subcritérios de resultados medem-se as percepções, ou seja, o que os nossos colaboradores, cidadãos/clientes e a sociedade pensam da instituição. Existem também indicadores internos de desempenho que demonstram a forma como a instituição está atuando em relação às metas fixadas (CAFEDUCAÇÃO, 2013).

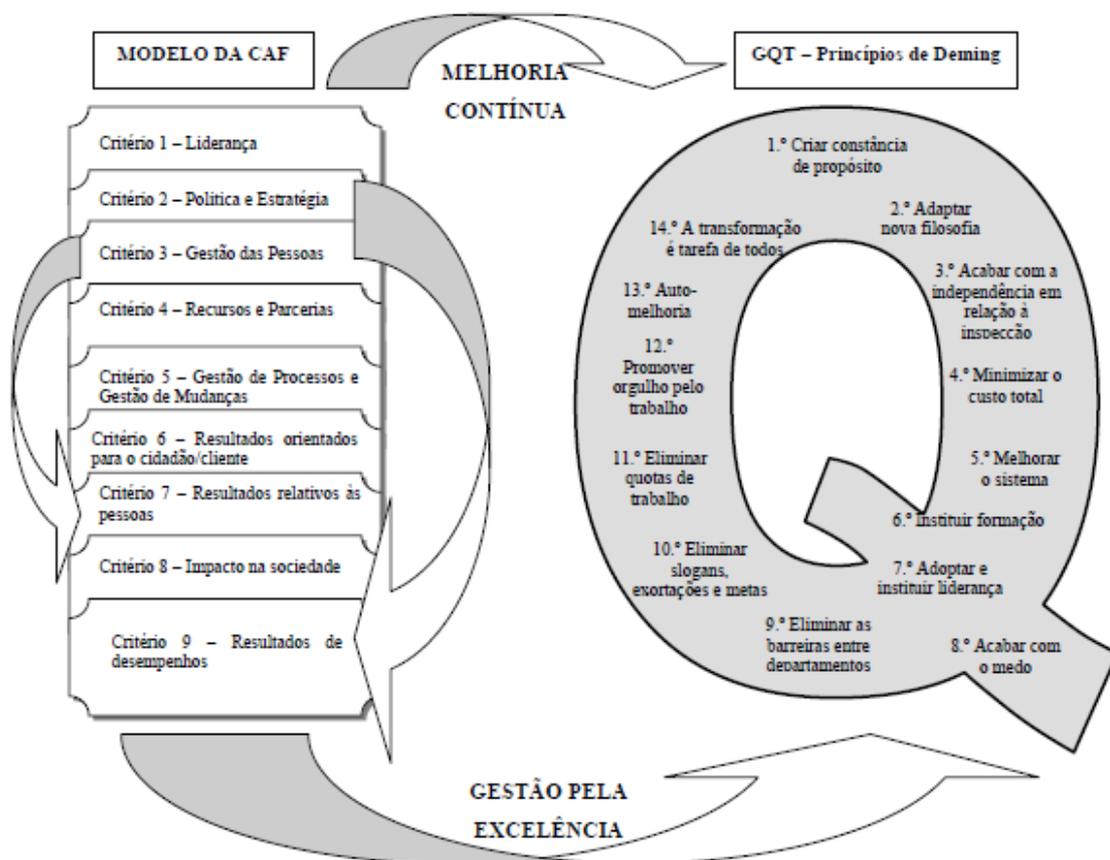
Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios. Os 28 subcritérios identificam as principais questões a considerar quando se avalia uma organização. Estes são ilustrados com exemplos que descrevem o conteúdo de maneira mais detalhada e sugerem possíveis áreas de abordagem, tendo em vista explorar a forma como a gestão das organizações responde às exigências expressas nos subcritérios. Os exemplos representam um grande número de práticas europeias exitosas, nem todos se aplicam a todas as instituições, no entanto, muitos podem ser considerados como aspectos a ter em atenção durante a autoavaliação (CAFEDUCAÇÃO, 2013).

A CAF, processo de autoavaliação, pode ser útil quando utilizado como ferramenta de apoio à organização de uma gestão, cujos objetivos se alinham com uma visão do Estado a serviço do atendimento ao cidadão (CAF EDUCAÇÃO, 2013).

A CAF é caracterizada como uma ferramenta de fácil utilização e ajuda as organizações do setor público em toda a Europa a melhorar o desempenho por meio de técnicas de gestão da qualidade. Elaborada com vistas a ser utilizada em todos os setores da administração pública e é aplicável às organizações públicas a nível nacional/federal, regional e local.

A figura abaixo demonstra a ligação entre o modelo CAF e os princípios da Gestão da qualidade Total:

Figura 3: Ligação entre o Modelo CAF e os Princípios de Deming (GQT)



Fonte: Saraiva (2003)

Podemos perceber na figura 3 os benefícios de implementação da GQT numa instituição de ensino superior superam todas as dificuldades que poderão surgir. Observa-se

que cada critério corresponde mais do que um princípios, pois a CAF é uma ferramenta de trabalho mais ligeira, que se aplica aos níveis globais e genéricos de uma organização.

Ambos os modelos desenvolvem ações necessárias à melhoria da qualidade na organização e permitem melhorar progressivamente os serviços prestados aos usuários, a organização administrativa, a imagem da organização interna e externa, aumentar a satisfação dos colaboradores e a capacidade de intervenção dos quadros dirigentes, e analogamente aproximar a organização do Modelo de Excelência e desenvolver o conceito de autoavaliação, tornando-a capaz a desenvolver uma filosofia fundamentada na melhoria contínua (NEVES, 2007).

Diante o contexto e frente a sua importância como ferramenta de qualidade internacionalmente, o instrumento será utilizado em uma Instituição de Ensino Federal no Brasil- Faculdade UnB Planaltina.

Porém, convém ressaltar, que o recorte do estudo foi elaborado sobre o subcritério 6.1, referente à avaliação da percepção. A escolha de adotar o subcritério 6.1 do CAF tem como motivação a acessibilidade aos alunos e também o fato destes serem os beneficiados diretos dos serviços públicos administrativos prestados. Tornando, assim, indispensável analisar o cenário atual destes serviços quanto ao que a instituição fez para atender às necessidades e expectativas dos alunos.

3 METODOLOGIA

3.1 Objetivo

A bibliografia é um importante elemento a ser estudado quando se define o objetivo do trabalho. É imprescindível conhecê-la tanto no que diz respeito ao problema a ser estudado quanto aos fatores que de certa forma trazem dados semelhantes. Estes conhecimentos fazem parte das etapas preliminares de uma pesquisa e permitem contribuir para concepção do plano de investigação (GRAWITZ, 1975).

Esta pesquisa analisa a percepção da satisfação com os serviços administrativos prestados pela Faculdade UnB Planaltina, bem como: (i) caracterizar a percepção da satisfação com os serviços administrativos prestados pela Faculdade UnB Planaltina – FUP, e (ii) aponta as fragilidades nos serviços prestados por meio da caracterização da percepção da satisfação dos usuários.

Para alcançar os objetivos secundários utilizou-se a técnica de *surveys* de questionário estruturado, que segundo Fink & Kosecoff (1985) é um “método para coletar informação de pessoas acerca de suas ideias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira” (p. 13), ressaltando que ‘levantamento de dados’ traduz, apenas, o termo *survey*. Os autores Babbie (1999) e May (2004) esclareceram que, há dois tipos de instrumentos de coleta de dados associados à pesquisa de *survey*: o questionário autoaplicável, que pode ser utilizado pelos correios, pela internet, presencial coletiva e a entrevista estruturada que pode ser feita por telefone e pessoalmente. Folz (1996) afirma que *surveys* fornecem informações sobre tópicos de interesse do processo decisório, contribuindo para conhecer a opinião dos cidadãos e assim, favorece a decisão dos gestores públicos sobre as implementações e melhorias dos programas e políticas públicas.

No que diz respeito aos questionários, Hair et al. (2005) e Folz, Hair et al. (2005) elucidam que este é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados das respostas, sendo um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

No presente estudo foram utilizados questionários autoaplicáveis presencialmente e na versão on-line por meio da ferramenta Google Docs (docs.google.com). Conforme ressaltam Cooper e Schindler (2003, p. 263) a facilidade de acesso aos sistemas de correio

eletrônico possibilita que as organizações usem a pesquisa por computador com grupos de respondentes internos e externos.

Quanto à dimensão operacional do estudo, tais objetivos foram atingidos, com a criação de sua base conceitual por intermédio de pesquisas bibliográficas. A pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2003), refere-se ao levantamento da bibliografia publicada em forma de livros, revistas, publicações para auxiliar o pesquisador na análise e manipulação dos dados.

3.2 Tipo e Natureza

O trabalho empreendido destina-se a identificar as categorias da satisfação quantos aos serviços prestados pela FUP e em qual destas categorias encontram-se os seus alunos. No que se refere à pesquisa de percepção, esta se revela no sentido do estudo.

Até o momento, não foi possível observar na literatura estudos específicos sobre a utilização dos questionários da satisfação para cidadãos clientes propostos pela CAF no Brasil, bem como a análise da percepção da satisfação dos alunos da FUP quanto aos serviços que esta Instituição de Ensino presta, por isso esta pesquisa tem uma abordagem exploratória.

A abordagem exploratória segundo Malhotra (2001) visa definir o problema com maior precisão e prover critérios e compreensão. Gil (2002), em seu trabalho, elucida que a pesquisa exploratória proporciona uma maior proximidade com a problemática do estudo, tornando o objetivo mais claro, aperfeiçoando as ideias e o seu planejamento. Assim, possibilitando a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Sobre pesquisas exploratórias, Hair et al. (2005) assinalam que os planos exploratórios são para pesquisadores que sabem pouco sobre determinado assunto e são pesquisas direcionadas para a descoberta e não testam hipóteses específicas de pesquisa.

Este tipo de pesquisa pode indicar novas ações para os gestores da FUP a fim de garantir mais efetividade aos seus serviços, uma vez que “a pesquisa exploratória abre uma janela para as percepções, comportamentos e necessidades do consumidor. Ela possibilita que as empresas desenvolvam novos produtos bem-sucedidos de maneira mais sistemática” (SWADDLING E ZOBEL apud HAIR et al., 2005, p. 84).

Neste estudo, prevaleceu o enfoque qualitativo da pesquisa, por meio de um processo dinâmico entre constatações de fatos e suas interpretações, segundo esclarece Sampieri et al.

(2006). Para Grawitz (1975), a pesquisa qualitativa deve ser feita de forma rigorosa, ancorada em sua correta construção desde o plano até o aspecto formal das técnicas recorridas.

3.3 Estratégia de Estudo de Caso

O presente trabalho também se caracteriza como um estudo de caso. O autor Yin (2005, p. 32-33) define estudo de caso como:

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos... baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Já Fonseca (2002) caracteriza o estudo como forma de conhecer em profundidade os motivos de uma determinada situação, que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir a sua relevância. Neste tipo de estudo o pesquisador não tem como pretensão interferir sobre o objeto, porém irá revelá-lo como ele o percebe.

A escolha do método baseou - se na análise das informações obtidas ao longo da pesquisa. Este estudo tem fundamentos que o caracteriza como único, pois “[...] um caso único é o caso *representativo* ou *típico*. Aqui, o objetivo é capturar as circunstâncias, e condições de uma situação lugar-comum ou do dia a dia”. (YIN, 2005, p. 63).

Segundo os autores a utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para determinar se as proposições de uma teoria são corretas, quando o caso estudado é raro ou extremo, não existindo muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos e quando o caso é revelador, permitindo o acesso a informações de difícil acesso (STAKE, In DENZIN e LINCOLN, 2001, p. 135); quando se pretende reunir numa interpretação.

Estão presentes no escopo da pesquisa representado na figura 4 os componentes considerados especialmente importantes para o estudo de caso, as “[...] questões de estudo, proposições, unidades de análise, a lógica que une os dados a proposição e os critérios para interpretar as descobertas”. (YIN, 2005, p. 42).

Este trabalho por limitações como: recursos humanos para compor a equipe de pesquisadores e cumprimento do cronograma para desenvolvimento do estudo optou-se por um recorte nos critérios, conduzindo a pesquisa em torno da percepção da satisfação dos alunos por meio dos dados coletados com a utilização do modelo de questionário da satisfação cidadão/cliente do CAF.

3.3.2 População e Amostra

Os discentes da FUP - UnB totalizavam em 1402, sendo estes, 1244 na graduação e 158 cursavam a pós-graduação.

A amostra do estudo é do tipo não probabilístico, selecionado por conveniência, sem procedimento estatístico, selecionando elementos pela facilidade de acesso (VERGARA, 2000). Hair et al. (2005) ressaltam que em amostras não probabilísticas apresentam como resultado a probabilidade de um elemento da população ser escolhido não é conhecida, sendo alternativas preferíveis em alguns casos.

A amostra por conveniência envolve a seleção de elementos que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo. Tradicionalmente utilizada na fase exploratória de um estudo, são amplamente empregados em aplicação de questionários do tipo Survey (HAIR et al., 2005).

A amostra por conveniência neste estudo se apresentou como o mais indicado devido o tamanho da população estudada. A ausência nos dias da aplicação do questionário presencial e a não resposta do questionário on-line foram fatores de exclusão neste estudo. Desta maneira, a amostra final correspondia a 275 representantes, dentre eles 247 graduação e 28 pós-graduação.

Para obter um número representativo de participantes na amostra foram realizadas 10 visitas no Campus, entre os meses de junho a agosto, para aplicação do questionário e também foram enviados questionários na versão on-line aos discentes de pós-graduação por meio da ferramenta *GoogleDocs* (docs.google.com).

3.3.3 Coleta de Dados

Para a coleta de dados, inicialmente, realizou-se a adaptação da linguagem do questionário, uma vez que este instrumento não foi elaborado no Brasil. A adaptação fez-se

necessária para facilitar o entendimento dos respondentes de acordo com a realidade da instituição específica.

O instrumento possui trinta e nove questões correspondentes ao critério 6.0 do modelo CAF de resultados orientados para alunos e ao o subcritério 6.1 que se trata da medição de percepção.

O questionário (anexo1) está estruturado com perguntas objetivas agrupadas em quatro dimensões, assim descritas: - 1) imagem global da organização, 2) envolvimento e participação, 3) acessibilidade e 4) produtos e serviços. A dimensão referente à imagem global possui dez questões, a dimensão sobre o envolvimento e participação possui sete questões, a que refere à acessibilidade possui 13 questões e a última dimensão, que diz respeito a produtos e serviços possuem nove. Desta forma, estruturou-se da seguinte maneira; DIMENSÕES:

Dimensão 1, **Imagem Global**, está representada nas questões Q1 a Q10. Estas questões ilustram a necessidade de sempre se construir e melhorar a boa reputação, imagem positiva, reconhecimento público e conscientização da instituição e dos serviços que presta.

As questões para a dimensão 1 podem ser visualizadas no quadro 1:

Quadro 1: Questões da Dimensão 1 - Imagem Global da Organização

1. Imagem Global da Organização	
1.	Desempenho da Instituição
2.	Nível de confiança na Instituição e seus produtos/serviços
3.	Reputação da Instituição na sociedade
4.	Cortesia dos colaboradores que lidam com os cidadãos no local de atendimento ao público
5.	Cortesia dos colaboradores que atendem por telefone os cidadãos
6.	Igualdade de tratamento praticada na Instituição
7.	Flexibilidade e autonomia dos colaboradores da área do atendimento para resolver situações individuais
8.	Transparência da Instituição (sobre o seu funcionamento e os processos de tomada de decisão)
9.	Comportamento ético (respeito pelos valores do serviço público)
10.	Envolvimento da Instituição com a comunidade em que está inserida

Fonte: Adaptado do Questionário de Satisfação Cidadão/ Cliente CAF, (2013).

A dimensão 2 representa o **Envolvimento e Participação**, as questões que relacionam com esta dimensão vai da Q11 a Q17. Demonstra a percepção que os usuários têm quanto à abertura de se envolverem e participarem dos processos da FUP. O envolvimento das pessoas significa criar um ambiente no qual esta tem impacto nas decisões e atividades que afetam o

funcionamento da instituição, envolvendo uma criação de uma cultura que apoie a missão, visão e valores na prática. As questões para esta dimensão podem ser visualizadas no quadro 2:

Quadro 2: Questões Dimensão 2 - Envolvimento e Participação

2. Envolvimento e Participação
11. Possibilidade de sugerir melhorias
12. Frequência da aplicação de questionários para conhecer as críticas e sugestões de melhoria dos cidadãos.
13. Consulta dos cidadãos para conhecer as suas necessidades e expectativas sobre os produtos/serviços
14. Existência de vários canais para sugestões (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)
15. Existência de vários canais para reclamações (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)
16. Existência de uma comissão de usuários
17. Participação da comissão de usuários em reuniões para debater a melhoria dos processos da Instituição

Fonte: Adaptado do Questionário de Satisfação Cidadão/ Cliente CAF, (2013).

A **Acessibilidade** está representada na dimensão 3, apresenta 13 questões, sendo representadas da Q18 a Q30. A terceira dimensão explica a importância de promover a acessibilidade na instituição. Referem-se aos horários flexíveis de atendimento, os documentos disponíveis em vários formatos, linguagem atendendo aos diferentes públicos e suas necessidades específicas, como o braile e quadros de avisos e áudio. As questões estão organizadas no quadro3:

Quadro 3: Questões Dimensão 3- Acessibilidade

3. Acessibilidade
18. Localização do serviço (proximidade de transportes públicos)
19. Facilidade de estacionamento
20. Acessibilidade para deficientes e carros de bebês (rampas de acesso, elevadores)
21. Horário de atendimento
22. Meios disponíveis para efetuar o pagamento dos serviços (ex. Banco 24 horas)
23. Sistemas interativos de divulgação das atividades/informações
24. Existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados (Ex. Lojas do Cidadão e/ou Postos de Atendimento ao Cidadão)
25. Existência de uma linha telefônica para esclarecimento de dúvidas
26. Nível de simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento)
27. Variedade de formulários disponíveis <i>on-line</i>
28. Esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico
29. Informações disponíveis <i>on-line</i>

30. Existência de serviços disponíveis <i>on-line</i> (e pagamento pela mesma via)
--

Fonte: Adaptado do Questionário de Satisfação Cidadão/ Cliente CAF, (2013).

Na dimensão 4 é abordado **Produtos e Serviço**. Esta dimensão é composta por nove questões (Q31 a Q39). As questões ilustram se a Instituição passa confiança aos usuários no fornecimento dos serviços prestados e se estes estão de acordo com o prometido no curso do tempo, promovendo atenção cuidadosa e personalizada, assim como clareza e cordialidade no atendimento por parte de seus colaboradores. A dimensão está caracterizada no quadro abaixo.

Quadro 4: Questões Dimensão 4 - Produtos e Serviços

Produtos e Serviços	
31.	Satisfação global com os produtos entregues
32.	Satisfação global com os serviços prestados
33.	Clareza da informação sobre os serviços/produtos
34.	Qualidade dos esclarecimentos prestados por telefone
35.	Qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente
36.	Qualidade dos produtos/serviços (correspondência com o esperado)
37.	Tempo de resposta às solicitações
38.	Tempo de resposta às reclamações
39.	Diferenciação dos serviços em função das diferentes necessidades dos cidadãos.

Fonte: Adaptado do Questionário de Satisfação Cidadão/ Cliente CAF, (2013).

O questionário utiliza também a escala *Likert* de 5 pontos, variando de (1) muito insatisfeito baixo a (5) muito satisfeito, conforme apresentado no Anexo A. Realizou-se um pré-teste para adequar o questionário ao público que dele se utilizou. O pré-teste ou teste piloto caracteriza-se pelo caráter experimental e é aplicado a uma pequena amostra de participantes, o *feedback* permitiu observar se as questões estavam claras e tinham o mesmo sentido para todos os respondentes (IRAOSSE, 2006).

É importante ressaltar que a escala tipo *Likert* é usada para medir a concordância das pessoas para determinadas declarações relacionadas a um objeto ou resultado de interesse, as respostas para cada item variam segundo o grau de intensidade. Cummins e Gullone (2000) destacam que as propriedades básicas de uma escala tipo *Likert* são confiabilidade, validade e sensibilidade.

A criação e caracterização das categorias da satisfação em cinco classificações apresentam uma variação entre muito insatisfeito a muito satisfeito. Tais classificações foram construídas com características atribuídas a cada uma delas, seguindo entendimento dos

autores, Lovelock; Wright (2001), Zeithaml; Bitner (2003), Fitzsimmons (2005), Parasuraman (1988) e o manual da CAFEDUCAÇÃO (2013).

As dimensões e indicativos da percepção definidos no questionário da CAF relacionam-se com as categorias da satisfação criadas por meio da análise da ocorrência de frequência dos dados coletados e da interpretação dos mesmos. Assim, criou-se a estrutura a seguir:

CATEGORIAS DA SATISFAÇÃO:

- **Categorias da Satisfação quanto à Imagem Global da FUP**

1. *Muito Insatisfeito*: Usuários que tiveram suas **expectativas muito abaixo do esperado** com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também **perceberam como muito abaixo do esperado**, a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colaboradores no atendimento presencial e via telefone;
2. *Insatisfeito*: Usuários que tiveram suas **expectativas abaixo do esperado** com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também **perceberam como abaixo do esperado**, a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colaboradores no atendimento presencial e via telefone;
3. *Pouco Satisfeito*: Usuários que tiveram suas **expectativas parcialmente atendidas** com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também **perceberam como tolerável**, a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colaboradores no atendimento presencial e via telefone;

4. *Satisfeito*: Usuários que tiveram suas **expectativas atendidas** com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também **perceberam como esperado**, a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colaboradores no atendimento presencial e via telefone;
5. *Muito Satisfeito*: Usuários que tiveram suas **expectativas muito acima do esperado** com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também **perceberam como muito acima do esperado**, a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colaboradores no atendimento presencial e via telefone;

- **Categorias da Satisfação quanto ao Envolvimento e Participação**

1. *Muito Insatisfeito*: Usuários que tiveram suas **expectativas muito abaixo do esperado** com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. Também **perceberam como muito abaixo do esperado** a participação e existência de uma comissão de usuário e a possibilidade desta sugerir melhorias nos processos da organização;
2. *Insatisfeito*: Usuários que tiveram suas **expectativas abaixo do esperado** com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre

os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. **Também perceberam como abaixo do esperado** a participação e existência de uma comissão de usuário e a possibilidade desta sugerir melhorias nos processos da organização;

3. *Pouco satisfeito*: Usuários que tiveram suas **expectativas parcialmente atendidas** com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. **Também perceberam como tolerável** a participação e existência de uma comissão de usuário e a possibilidade de esta sugerir melhorias nos processos da organização;
4. *Satisfeito*: Usuários que tiveram suas **expectativas atendidas** com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. **Também perceberam como esperada** a participação e existência de uma comissão de usuário e a possibilidade desta sugerir melhorias nos processos da organização;
5. *Muito Satisfeito*: Usuários que tiveram suas **expectativas superadas** com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. **Também perceberam como acima do esperado** a participação e existência de uma comissão de usuário e a possibilidade desta sugerir melhorias nos processos da organização.

- **Categorias da Satisfação quanto à Acessibilidade:**

1. *Muito Insatisfeito:* Usuários que tiveram suas **expectativas muito abaixo do esperado** com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online e fisicamente (Banco 24 horas). Também **perceberam como muito abaixo do esperado** os sistemas interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line;
2. *Insatisfeito:* Usuários que tiveram suas **expectativas abaixo do esperado** com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online e fisicamente (Banco 24 horas). Também **perceberam como abaixo do esperado** os sistemas interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line;
3. *Pouco Satisfeito:* Usuários que tiveram suas **expectativas parcialmente atendidas**, com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online e fisicamente (Banco 24 horas). Também **perceberam como tolerável** os sistemas interativos de divulgação das atividades e informações

disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line;

4. *Satisfeito*: Usuários que tiveram suas **expectativas atendidas** com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online e fisicamente (Banco 24 horas). Também **perceberam como esperado** os sistemas interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line;

5. *Muito Satisfeito*: Usuários que tiveram suas **expectativas muito acima do esperado** com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online e fisicamente (Banco 24 horas). Também **perceberam como muito acima do esperado** os sistemas interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line

- **Categorias da Satisfação quantos aos Produtos e Serviços:**

1. *Muito Insatisfeito*: Usuários que tiveram **suas expectativas muito abaixo do esperado** com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados, bem como a diferenciação destes serviços em função das diferentes

necessidades dos usuários. Também **perceberam como muito abaixo do esperado** a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações;

2. *Insatisfeito*: Usuários que tiveram **suas expectativas abaixo do esperado** com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados, bem como a diferenciação destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários. Também **perceberam como abaixo do esperado** a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações;

3. *Pouco Satisfeito*: Usuários que tiveram **suas expectativas parcialmente atendidas** com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados, bem como a diferenciação destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários. Também **perceberam como tolerável** a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações;

4. *Satisfeito*: Usuários que tiveram **suas expectativas atendidas do esperado** com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados, bem como a diferenciação destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários. Também **perceberam como esperado** a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações;

5. *Muito Satisfeito*: Usuários que tiveram **suas expectativas muito acima do esperado** com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados, bem como a diferenciação destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários. Também **perceberam como muito**

acima do esperado a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações.

A consolidação das categorias de classificação da satisfação está representada no (apêndice 1)

A primeira coleta foi realizada em salas de aulas com autorização prévia dos professores, com tempo médio para obtenção das respostas de 10 minutos. A segunda coleta de dados foi enviada de forma online aos pós-graduandos. O questionário (Anexo 1) foi transcrito para o formulário *GoogleDocs*, preservando a mesma forma e estrutura utilizada nos questionários aplicados em salas de aula.

O questionário mencionado no escopo da pesquisa, utilizado para coleta de dados neste estudo de caso, é baseado no modelo *Common Assessment Framework*– CAF.

3.3.4 Análise dos Dados

Segundo Marconi e colaboradores (2003, p. 244) “[...] a análise de um trabalho científico que levanta, coloca e soluciona problemas; argumenta e apresenta razões baseadas na evidência dos fatos, com o objetivo de provar se as hipóteses levantadas são falsas ou verdadeiras”.

Os dados foram analisados numa abordagem qualitativa, segundo Sarquis (2009) as pesquisas qualitativas possibilitam um melhor entendimento das expectativas e percepções dos usuários, além da obtenção de explicações e *insights* sobre as opiniões dos usuários.

As questões abordadas e as respostas foram registradas em planilha eletrônica (Excel®). As respostas dos alunos foram agrupadas e interpretadas em categorias de satisfação que foram criadas a partir da percepção de satisfação dos respondentes, de acordo com as dimensões as quais estavam relacionadas nos questionários do modelo CAF. A análise da frequência e discussão de resultados baseou-se nas dimensões e indicativos de percepção e nos conceitos dos autores referenciados.

Cada dimensão do questionário foi avaliada por meio de escala tipo *Likert* (1975), e o procedimento utilizado para tratamento e interpretação destes dados, foram para a análise de frequência baseada nos determinantes da qualidade no modelo CAF, levando em consideração

o resultado da percepção da satisfação com os serviços da FUP. A discussão de resultados foi a partir da visão dos autores referenciados anteriormente.

A abordagem teórica do estudo com a dinâmica de investigação que associa as quatro dimensões – *imagem global da instituição, envolvimento e participação, acessibilidade, produtos e serviços* – e a percepção de satisfação que os diferentes respondentes possuem a respeito de cada indicador avaliado, demandou uma análise que integrava as cinco categorias de satisfação – *muito insatisfeita, insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito e muito satisfeito* – com a percepção de satisfação dos serviços pelos respondentes.

As sugestões de melhorias foram explanadas a partir dos registros dos respondentes e foram posteriormente analisadas de acordo com seu conteúdo. A percepção que os diferentes usuários possuem sobre os serviços prestados pela Instituição, demandou uma análise que integrava as suas percepções com as sugestões de melhorias apontadas. Os dados qualitativos foram ordenados e categorizados nas dimensões citadas, de acordo com os princípios da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011, p. 169): “[...] a análise de conteúdo constitui um bom instrumento de indução para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores; referências no texto)”.

Segundo Sampieri et al. (2006, p. 494), “[...] na maioria dos estudos qualitativos codificam-se os dados para se ter uma descrição mais completa, resumi-los, eliminar informação irrelevante e gerar maior sentido de entendimento do material analisado”. Grawitz (1975) assegura que a primeira etapa da pesquisa é saber o que se busca, o objetivo, e as respostas podem estar nas perguntas feitas por meio de entrevistas ou questionários.

Foi realizada a descrição analítica, “[...] tratamento da informação contida nas mensagens [...]”, segundo Bardin (2011, p. 29), as categorias foram definidas (iniciais, intermediárias e finais) e as unidades de registro foram bem delimitadas neste estudo. Ambas as classificações foram feitas a partir dos Indicativos de Percepção definidas *ex-ante*.

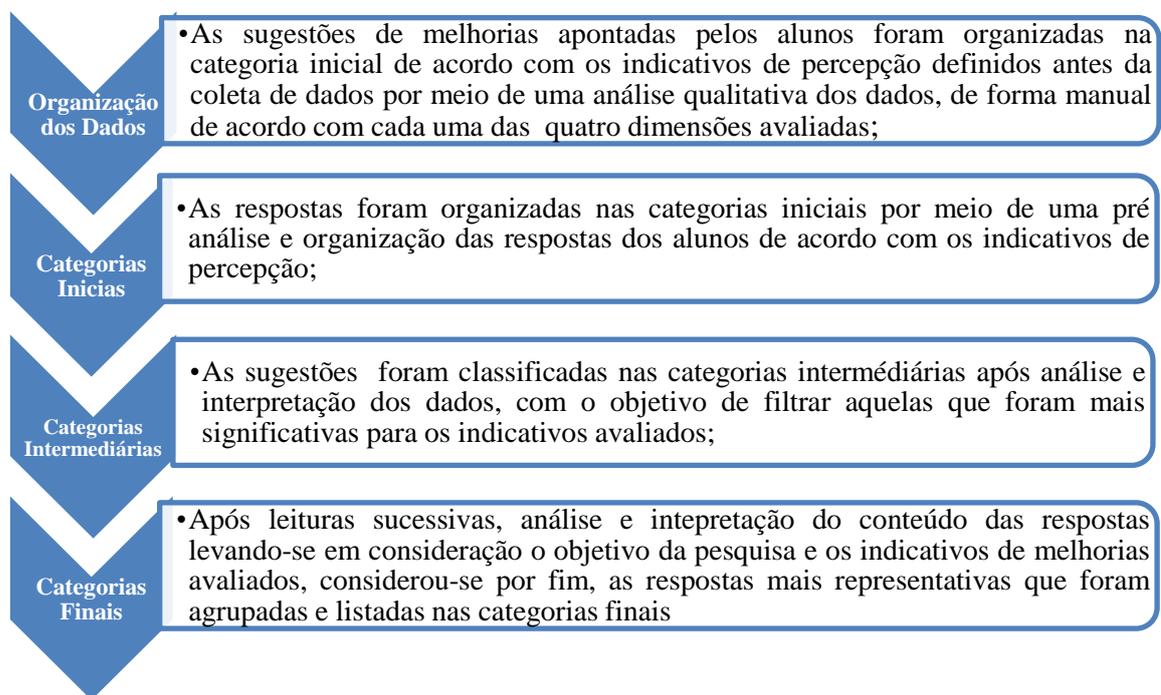
Para Grawitz (1975), as categorias são expressões que resumem o sentido do que se está agrupando, e sua definição faz parte de uma primeira etapa da análise de conteúdo. No presente estudo, as categorias são *ex-ante*, pois se foi a campo com os indicativos definidos previamente à coleta de dados.

Dentre as técnicas de Análise de Conteúdo, essencialmente foi realizado, neste trabalho, a análise categorial proposta por Bardin (2011), funcionando através de operações de desmembramento do texto em unidades e em categorias segundo reagrupamentos.

É o método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. É, portanto, um método taxonômico bem concebido para satisfazer os colecionadores preocupados em introduzir uma ordem, segundo certos critérios, na desordem aparente analógicos. Os resultados foram então descritos conforme a distribuição nas categorias e apresentadas nas respostas dos alunos (BARDIN, 2011, p. 32).

A figura abaixo demonstra as etapas realizadas para análise de conteúdo aplicada no estudo:

Figura 5: Fases dos Princípios da Análise de Conteúdo Aplicados



Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

A maneira como as fases dos princípios da análise de conteúdo realizadas neste estudo estão organizadas na figura 5.

Por fim, com objetivo de sintetizar as estratégias metodológicas nesta pesquisa apresenta-se a seguir o Quadro 5 que demonstra o esforço teórico empreendido.

Quadro 5: Modelo analítico de pesquisa

Título: Percepção da satisfação dos serviços públicos: a visão dos estudantes da Faculdade UnB Planaltina à luz da metodologia CAF
Problema: Qual a percepção de satisfação dos usuários dos serviços públicos administrativos prestados pela Faculdade UnB Planaltina?
Objetivo Geral: Analisar a percepção de satisfação dos usuários com os serviços públicos administrativos prestados pela Faculdade UnB Planaltina

Objetivos específicos			
	1- Caracterizar a percepção de satisfação com os serviços administrativos prestados pela Faculdade UnB Planaltina	2- Apontar as fragilidades dos serviços públicos prestados pela Faculdade UnB Planaltina a partir da caracterização da percepção de satisfação dos usuários	3- Registrar sugestões de melhorias apontadas pelos usuários de servidos públicos da Faculdade UnB Planaltina
Operacionalização da pesquisa			
Métodos	Qualitativo	Qualitativo	Qualitativo
Autores	Juran (1990),Tironi et al (1991),Fernandes(2011),LasCasas (1999), Amin et al (2008),Lovelock (2001), (Gilbert, 1996), Zeithaml et al. (1988); Heskett et al (1994), Fitzsimmons; Fitzsimmons, (2005) Parasuraman, Berry&Zeithaml (1991), Gianesi e Correa (1996),(Denton, 1990), Schmidt e Strickland (2000),Fadel e Filho (2009),Marta (2011),Rutkowski (1998),Matus(1996).	Juran (1990),Tironi et al (1991),Fernandes(2011),LasCasas (1999), Amin et al (2008),Lovelock (2001), (Gilbert, 1996), Zeithaml et al. (1988); Heskett et al (1994), Fitzsimmons; Fitzsimmons, (2005) Parasuraman, Berry&Zeithaml (1991), Gianesi e Correa (1996),(Denton, 1990), Schmidt e Strickland (2000),Fadel e Filho (2009),Marta (2011),Rutkowski (1998),Matus(1996).	Juran (1990),Tironi et al (1991),Fernandes(2011),LasCasas (1999), Amin et al (2008),Lovelock (2001), (Gilbert, 1996), Zeithaml et al. (1988); Heskett et al (1994), Fitzsimmons; Fitzsimmons, (2005) Parasuraman, Berry&Zeithaml (1991), Gianesi e Correa (1996),(Denton, 1990), Schmidt e Strickland (2000),Fadel e Filho (2009),Marta (2011),Rutkowski (1998),Matus(1996).
Técnica de coleta de dados	Questionários de satisfação dos usuários CAF	Questionários de satisfação dos usuários CAF, sugestões de melhoriae expectativas dos usuários	Análise das sugestões de melhoria e expectativas dos usuários do questionários de satisfação
Técnica de análise de dados	Análise de frequência	Análise de frequência	Análise de conteúdo
	Juran (1990),Tironi et al (1991),Fernandes(2011),LasCasas (1999), Amin et al (2008),Lovelock (2001), (Gilbert, 1996), Zeithaml et al. (1988); Heskett et al (1994), Fitzsimmons; Fitzsimmons, (2005)	Juran (1990),Tironi et al (1991),Fernandes(2011),LasCasas (1999), Amin et al (2008),Lovelock (2001), (Gilbert, 1996), Zeithaml et al. (1988); Heskett et al (1994), Fitzsimmons; Fitzsimmons, (2005)	Yin (2005); Gil(2002);Triviños (1987); Bardin (1977); Grawitz, 1975 Vergara (1998); Hair Jr (2005); Folz (1996); CAF Educação (2013)
Dimensões	Imagem global da Instituição, Envolvimento e participação, Acessibilidade, Produtos e Serviços		
Autores	Bresser-Pereira (2005), Paes de Paula (2001), Santos (2003), Marini(1996),Neto (1998) Silvestre (2010),Meirelles (2002), Di Pietro (2002),Bastos (2002),Carvalho Filho (2005),(M. Rodrigues, 2006). Abrúcio (1997), (Torres, 2004). Juran (1990),Tironi et al (1991),Fernandes(2011),LasCasas (1999), Amin et al (2008),Lovelock (2001), (Gilbert, 1996), Zeithaml et al. (1988); Heskett et al (1994), Fitzsimmons; Fitzsimmons, (2005) ,CAF Educação (2013)	Bresser-Pereira (2005), Paes de Paula (2001), Santos (2003), Marini(1996),Neto (1998) Silvestre (2010),Meirelles (2002), Di Pietro (2002),Bastos (2002),Carvalho Filho (2005),(M. Rodrigues, 2006). Abrúcio (1997), (Torres, 2004). Juran (1990),Tironi et al (1991),Fernandes(2011),LasCasas (1999), Amin et al (2008),Lovelock (2001), (Gilbert, 1996), Zeithaml et al. (1988); Heskett et al (1994), Fitzsimmons; Fitzsimmons, (2005), CAF Educação (2013)	Bresser-Pereira (2005), Paes de Paula (2001), Santos (2003), Marini(1996),Neto (1998) Silvestre (2010),Meirelles (2002), Di Pietro (2002),Bastos (2002),Carvalho Filho (2005),(M. Rodrigues, 2006). Abrúcio (1997), (Torres, 2004). Juran (1990),Tironi et al (1991),Fernandes(2011),LasCasas (1999), Amin et al (2008),Lovelock (2001), (Gilbert, 1996), Zeithaml et al. (1988); Heskett et al (1994), Fitzsimmons; Fitzsimmons, (2005), CAF Educação (2013)

Fonte: Elaboração Própria (2016)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste momento, buscou-se conciliar o conhecimento adquirido sobre o tema e sobre o processo de pesquisa. Para Grawitz (1975) a fase de análise e interpretação dos resultados é delicada e exige habilidade do pesquisador de ponderar entre o rigor científico e a intuição.

Visando dar maior clareza aos resultados obtidos com a coleta e tratamento dos dados, dividiu-se a análise em duas partes.

Na primeira parte estão apresentados os resultados referentes à caracterização da percepção da satisfação dos usuários e por meio desta percepção serão apontadas às fragilidades dos serviços públicos prestados. Já na segunda parte estão apresentadas as interpretações dos registros das sugestões de melhorias para os serviços públicos da FUP.

4.1 A percepção da satisfação dos alunos quanto aos serviços públicos administrativos prestados pela FUP

Esta parte do estudo identifica por meio da percepção de satisfação dos alunos quanto às dimensões avaliadas, em quais categorias de satisfação encontram-se os usuários dos serviços em cada uma das quatro dimensões.

Para dar maior clareza aos resultados obtidos, apresentam-se os resultados individuais de cada dimensão. Os resultados são apresentados em forma de gráficos, com o intuito de facilitar a compreensão dos valores atribuídos às categorias. Por fim, expõem-se os resultados consolidados das dimensões e categorias em um quadro resumo da percepção de satisfação dos alunos.

4.1.1 Imagem Global da FUP

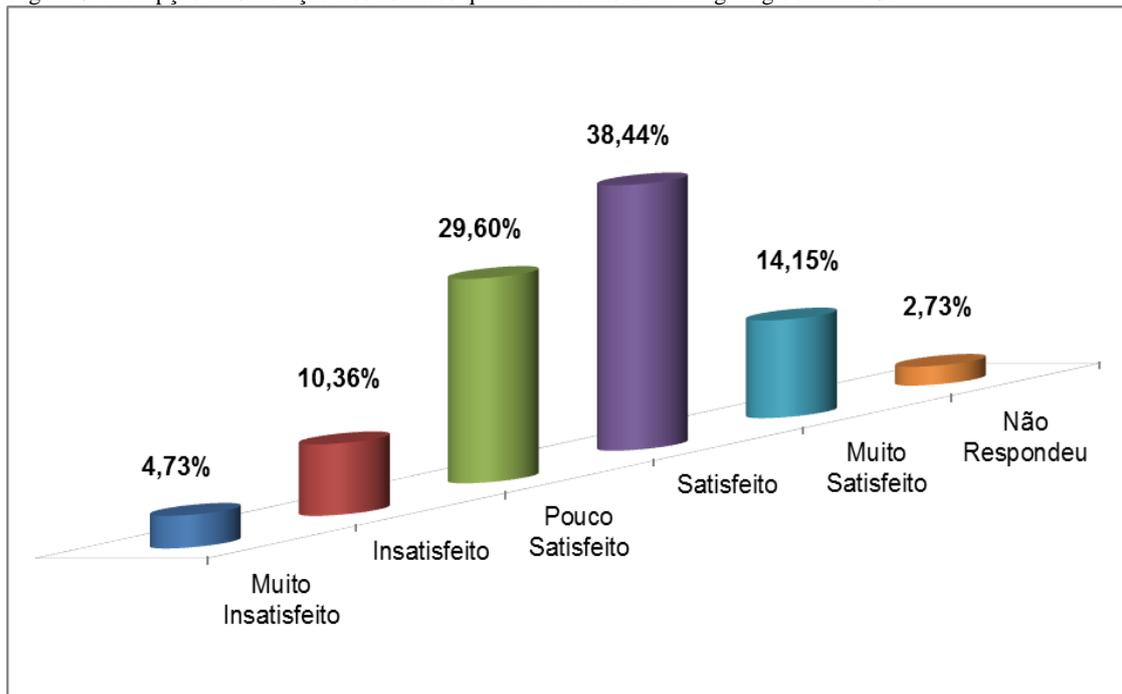
A dimensão 1 trata da Imagem Global da FUP tanto na sociedade como na comunidade em que está inserida. Las Casas (1999) relata que os usuários se baseiam nas evidências físicas e na imagem da organização para prever os serviços.

Para o estudo desta dimensão, atribuíram-se 10 indicativos de percepção (Q1 a Q10), que buscam identificar a satisfação dos alunos quanto ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão,

comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade, bem como a cortesia a igualdade, flexibilidade e autonomia dos colabores no atendimento presencial e via telefone.

Os resultados apresentados na figura 6 demonstram que do total de respostas válidas para os itens formulados no questionário, 38,44% dos usuários se apresentam como “Satisfeitos”.

Figura 6: Percepção da satisfação dos usuários quanto à dimensão da imagem global da FUP



Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

O resultado acima pode indicar que os alunos tiveram suas expectativas atendidas com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também perceberam como esperado, a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colabores no atendimento presencial e via telefone.

Confirmando que as dimensões da qualidade que mais influenciam a satisfação geral são aquelas que envolvem o atendimento pessoal, e, em especial, aquelas que se relacionam à percepção do cliente sobre o envolvimento com os funcionários e a maneira como é atendido. No entendimento dos autores Zeithaml e Bitner (2003, p. 94), a responsividade "[...] é a vontade de ajudar os usuários, e fornecer um serviço com motivação [...]", e "[...] compreende também a noção de flexibilidade e habilidade para a individualização da prestação do serviço". Já a empatia "[...] é definida como a atenção individualizada [...]", de modo que os clientes se sintam "[...] compreendidos e importantes [...]" (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 96).

Esta é a dimensão com resultados que tendem a uma maior satisfação dos usuários. Os 14,15% de usuários muito satisfeitos, demonstram que tiveram suas expectativas atendidas muito acima do esperado, encontrando-se em nível de encantamento com os serviços públicos administrativos prestados pela FUP. Segundo Sarquis (2009) quando o desempenho experimentado é superior ao desempenho esperado os usuários tendem a ficar encantados, ocorrendo então à superação de suas expectativas.

Tais resultados confirmam que os usuários reconhecem o bom desempenho e reputação da FUP/UNB sociedade em que está inserida. O bom nome e a imagem positiva que a Instituição carrega ao longo de seus anos de existência é fruto de todo o trabalho desenvolvido, pelos profissionais. O que vai ao encontro do pensamento dos autores Andreassen e Lindestad (1998), ao afirmarem que a conduta ética de uma organização pode ter um impacto significativo sobre as percepções que o público tem dela e sobre as decisões de ser ou não usuários seu.

Em contrapartida ainda é possível identificar insatisfação em relação à imagem global com valores em torno de 29,60% pouco satisfeitos e 10,36% insatisfeitos.

A baixa satisfação desta categoria comprova o entendimento de Busto & Maia (2006) que os cidadãos não aceitam uma administração pública distante da sociedade, exigem, pois, uma administração aberta ao diálogo, transparente, rápida, eficiente e que não subestime os serviços que assegura. O resultado também enfatiza a necessidade de sempre se construir e melhorar a boa reputação, imagem positiva, reconhecimento público e conscientização da instituição e dos serviços que presta (CAFEDUCAÇÃO, 2013).

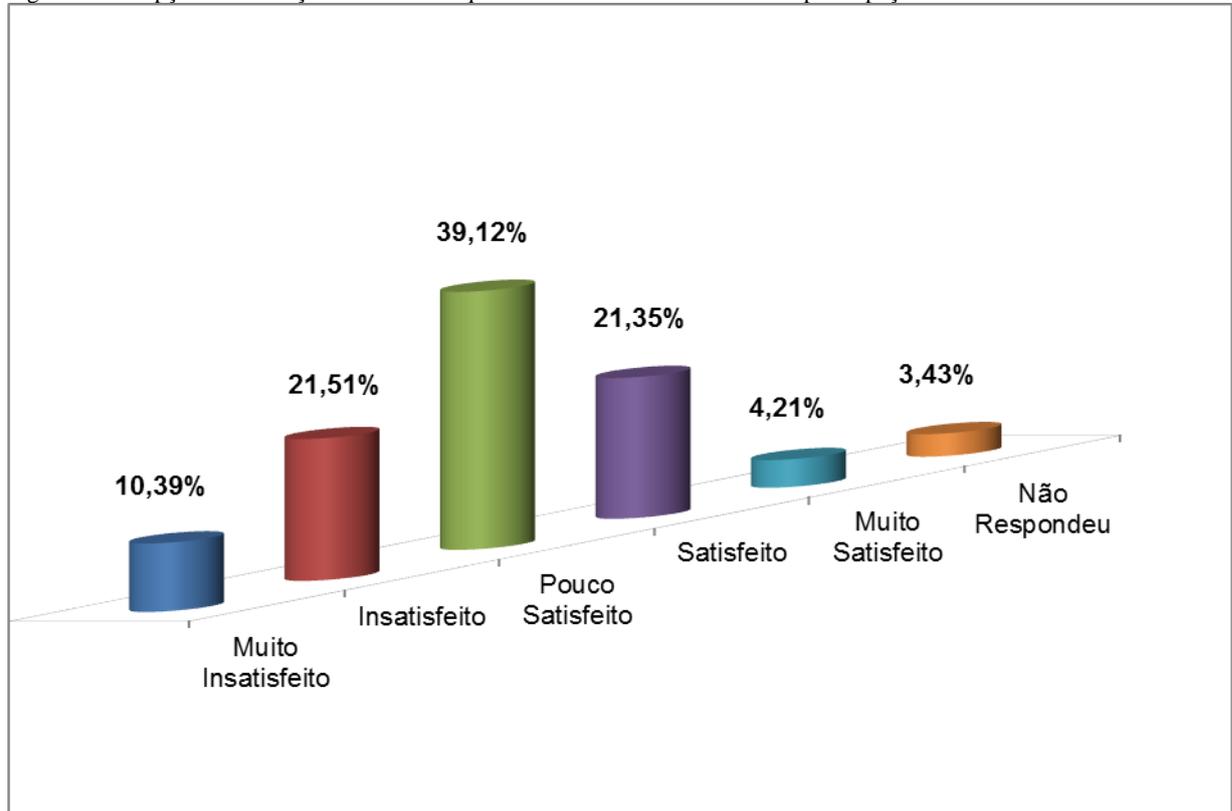
4.1.2 Envolvimento e Participação

O resultado para esta dimensão ilustra a percepção que os usuários têm quanto à de se envolverem e participarem dos processos da FUP. O envolvimento das pessoas significa criar um ambiente, no qual elas influenciam as decisões e atividades que afetam o funcionamento da Instituição, envolvendo uma criação de uma cultura que apoie a missão, visão e valores na prática (CAFEDUCAÇÃO, 2013).

Para o estudo desta dimensão foi atribuído sete indicativos de percepção (Q11 a Q17) que busca identificar a satisfação dos usuários com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente.

Os resultados apresentados a figura 7 demonstram que do total de respostas válidas, a maior parte dos usuários apresentam-se pouco satisfeito, perfazendo um total de 39,12% dos usuários, assim como os usuários insatisfeitos representam 21,51% dos respondentes.

Figura 7: Percepção da satisfação dos usuários quanto a dimensão envolvimento e participação



Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Nesta dimensão os usuários Poucos Satisfeitos, representam aqueles que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. Também perceberam como tolerável a participação e existência de uma comissão de usuário e a possibilidade desta comissão sugerir melhorias nos processos da organização.

Os 21,51% dos usuários Insatisfeitos representam aqueles que tiveram suas expectativas abaixo do esperado e os usuários que responderam satisfeitos perfaziam 4,21%.

A percepção de satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados pode ser influenciada pela forma como a interação ocorre durante o processo de prestação do serviço e também depende, em parte, da participação adequada do próprio usuário no processo.

Assim, pode-se entender que a FUP adotando uma postura que promova o envolvimento e a participação dos seus alunos, e se estes tiverem maior participação para

expor suas críticas e expectativas quanto aos serviços e perceberem envolvidos e participantes dos processos da Instituição poderá não só sugerir melhorias como também participar no debate sobre os processos da organização. Tal entendimento vai ao encontro do exposto por Amy Gutmann (1998 apud FERNANDES, 2007, p.161):

A participação pode melhorar a qualidade das decisões pelas universidades em muitos assuntos significativos, pode resultar de grande valor educativo par aos estudantes, pode fazer com que o corpo docente e os estudantes estejam mais comprometidos com os propósitos educativos da universidade e que alcancem uma compreensão mais uniforme como respeito a estes propósitos.

A partir das mudanças ocorridas com a adoção de um modelo gerencial de administração, a administração pública tem se tornado mais flexível, além de mais participativa com novos procedimentos de trabalho, os interessados tornam-se parte ativa a ser consultada, sendo adotada uma filosofia de gestão da qualidade, capaz de relacionar o grau de satisfação dos clientes à razão de ser dos serviços públicos (ROCHA, 2010).

Portanto, este resultando confirma a necessidade desta Instituição adotar novas formas de promover um maior envolvimento entre a FUP/UNB e comunidade em que está inserida, bem como aparar as lacunas demonstradas na interação com os usuários.

Logo, adotando novas metodologias de atuação voltadas para a cultura do diálogo com o objetivo de favorecer a sociedade, não só as Instituições de ensino como todo o serviço público passam a ser visto como uma extensão da cidadania, assumindo a função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, procurando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos puramente gerenciais e neoliberais (BRASIL, 2002).

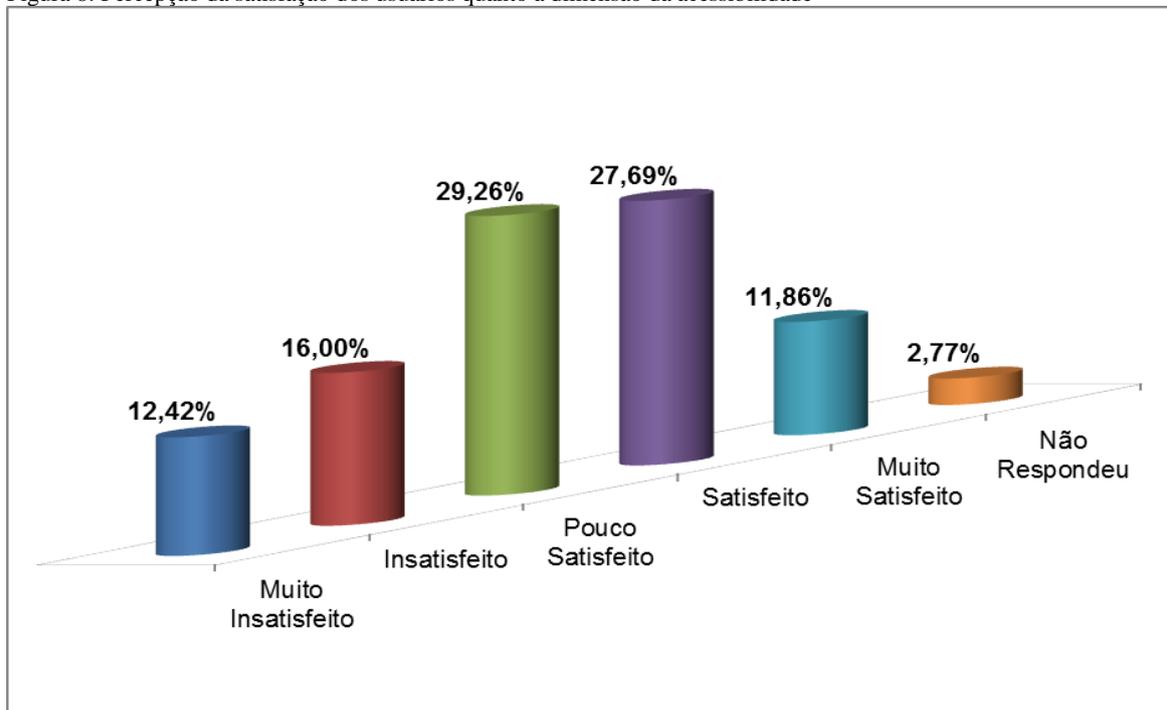
4.1.3 Acessibilidade

Para o estudo desta dimensão, atribuíram-se 13 indicativos de percepção (Q18 a Q30), que buscam identificar a satisfação dos alunos com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online e fisicamente (Banco 24 horas). Assim como a percepção destes quanto aos sistemas interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line.

Foi possível observar, portanto, que a dimensão da Acessibilidade se referiu à tangibilidade dos serviços, a condição do ambiente que é uma evidência sensível ao cuidado e a atenção aos detalhes exibidos por quem presta e oferece o serviço. Remeteu-se também a empatia, que inclui características de acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos usuários (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005).

A figura 8 demonstra que 29,26% dos usuários estão “Pouco Satisfeitos” com relação a esta dimensão, enquanto 27,69% dos usuários se percebem “Satisfeitos”, existindo uma pequena diferença de 2% entre estes dois grupos. Porém os usuários “Muito Insatisfeitos” são expressivos perfazendo 12,42% dos respondentes, demonstrando que para aumentar a percepção da satisfação dos alunos em relação a essa dimensão são necessárias melhorias.

Figura 8: Percepção da satisfação dos usuários quanto a dimensão da acessibilidade



Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Nesta dimensão, os usuários estão na categoria dos “Pouco Satisfeitos”, que representam aqueles que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas, com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online e fisicamente (Banco 24 horas). Também perceberam como tolerável os sistemas interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas

através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line.

Este resultado demonstra que os usuários percebem o serviço recebido adequado, ou seja, este é o nível mínimo de serviço que segundo Lovelock (2001), os alunos aceitarão sem ficarem insatisfeitos.

O resultado confirma a necessidade de se melhorar os indicativos avaliados, a fim de atender as expectativas dos usuários. Esta necessidade vai ao encontro do que é entendido por Matus (1996), ao afirmar que uma organização governamental, por definição, deve universalizar ao máximo o acesso aos serviços por ela prestados.

É então, neste cenário que a inclusão digital se mostra uma opção para apagar as lacunas existentes, pois proporciona a expansão do acesso à Internet, se mostrando com uma possibilidade de ampliar os serviços tornando-o mais democrático. Assim, as distâncias físicas podem ser superadas e a tecnologia da informação torna-se uma ferramenta para viabilizar a prestação de serviços públicos de forma ágil e eficiente aos usuários.

Tal resultado sobre o acesso às informações, bem como o acesso ao ambiente do serviço recebido por estes alunos que estão “Pouco Satisfeitos”, reforça a ideia de (Gilbert, 1996) de que a satisfação dos usuários pode ser diminuída pelo ambiente no qual o serviço é prestado confirmando a necessidade de melhorias na organização do local, horários e canais de atendimento entre outros.

O resultado também reforça a necessidade de se atentar para aspectos referentes à Tangibilidade definido pelos autores Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005), desprendendo melhorias para atender as expectativas dos alunos quanto às instalações físicas com melhores equipamentos, instalações e de todos os materiais disponíveis para realização do serviço. Apesar da FUP possuir alguns elementos em sua estrutura física que facilitam o acesso por partes dos deficientes físicos, estes ainda se apresentam como insuficientes ou inadequados, seja pela não utilização do elevador de acesso ou até mesmo pela falta de iluminação em parte do estacionamento gerando um ambiente inseguro aos seus usuários.

É importante ressaltar que a expansão dos serviços prestados promovendo uma maior acessibilidade aos diversos departamentos da FUP/UNB, só será possível se houver a oferta de horários flexíveis de atendimento, e uma maior variedade nos formatos de documentos disponíveis, sejam em versão eletrônica ou impressa, além de línguas adequadas com as necessidades, como o Braille e quadros de avisos e áudio atendendo a todos as particularidades dos usuários.

4.1.4 Produtos e Serviços

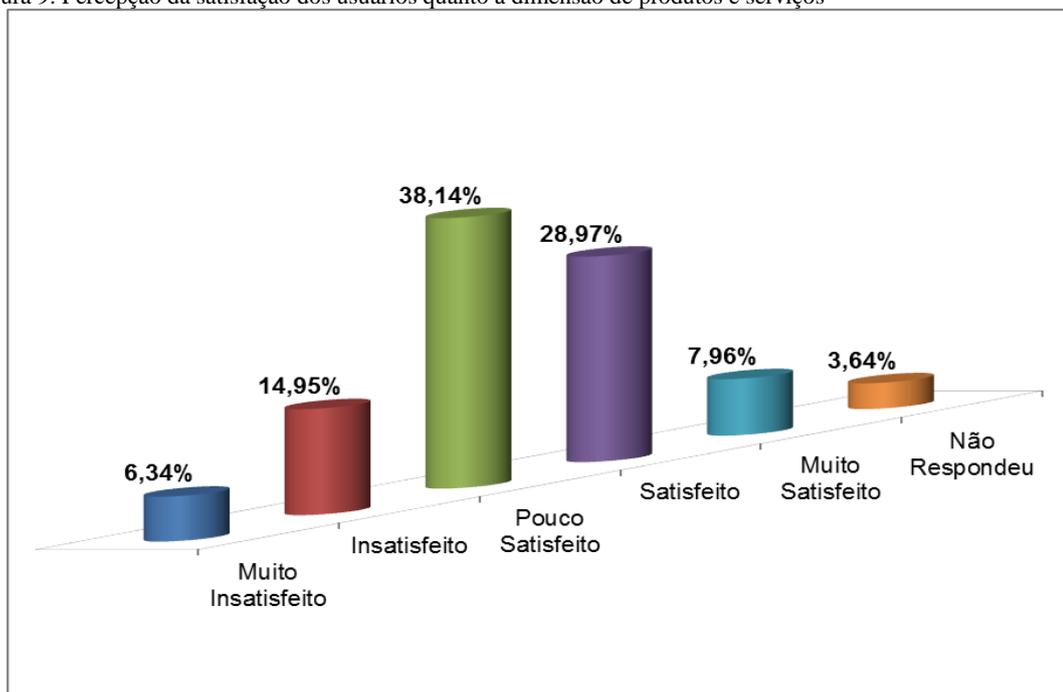
A dimensão 4 trata dos Produtos e Serviços ofertados FUP, remete-se também confiabilidade prestando serviços de qualidade, fornecendo o que foi prometido de forma segura e precisa.

Para o estudo desta dimensão, atribuíram-se nove indicativos de percepção (Q31 a Q39), que buscam identificar a satisfação dos alunos com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados, bem como a diferenciação destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários e percepção destes com a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone, relacionando o tempo de resposta às solicitações e reclamações.

O resultado para essa dimensão ilustra se a Instituição passa confiança aos usuários no fornecimento dos serviços prestados e se estes estão de acordo com o prometido no curso do tempo, promovendo atenção cuidadosa e personalizada, assim como clareza e cordialidade no atendimento por parte de seus colaboradores (CAFEDUCAÇÃO, 2013).

Os resultados apresentados na figura 9 demonstram que do total de respostas válidas, 38,14% dos usuários se apresentam como “Pouco Satisfeitos”, apesar de uma expressiva parcela de usuários estarem nas categorias de “Satisfeitos” (28,97%) e “Muito Satisfeitos” (7,96%).

Figura 9: Percepção da satisfação dos usuários quanto à dimensão de produtos e serviços



Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Segundo o resultado apresentado na figura 7, os usuários encontram-se na categoria “Pouco Satisfeitos”, e se caracterizam por usuários que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados, bem como a diferenciação destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários. Também perceberam como tolerável a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações.

Ao esclarecermos que a confiabilidade se remete à capacidade dos colaboradores de realizarem os serviços de modo certo, atendendo as necessidades dos alunos quanto ao prazo e quantidade segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005), podemos interpretar neste resultado que há a necessidade de se dispensar maiores esforços para garantir ao aluno que o problema, na medida do possível, será solucionado pelos colaboradores.

Este resultando também reforça que os serviços devem ser executados corretamente e da primeira vez e que os colaboradores devem cumprir com o horário de atendimento dos setores, assim como deve ocorrer o retorno imediato dos contatos e solicitações por telefone havendo assim o cumprimento de tudo que foi prometido aos usuários.

Quanto à presteza que são as ações que remetem à disposição dos serviços para auxiliar os usuários, os resultados mostram que há a necessidade de mais disposição dos colaboradores para conduzir o atendimento, sendo mais solícito, atencioso e ter boa vontade. Já com relação à empatia, os alunos ao responderem como “Pouco Satisfeitos”, confirmam que há a necessidade deste cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes, seja personalizado sempre que possível, ratificando a necessidade de se ter a receptividade com os usuários.

No que concerne à segurança, caracterizada pela garantia do usuário em relação aos serviços prestados, com cortesia, educação e habilidade do servidor. Observa-se que os colaboradores precisam de mais cautela ao adotar novas orientações quanto à prestação dos serviços públicos administrativos. A partir das características dos usuários “Pouco Satisfeitos” para esta dimensão percebe-se existir alguma desconfiança por parte dos alunos em relação ao comportamento dos servidores e principalmente a forma como são tratados.

Esta insegurança por parte dos usuários pode ser resultado da falta de conhecimento e capacidade de transmitir responsabilidade e segurança pelos colaboradores que não estão demonstrando confiança na realização de seus serviços, com domínio, pois não estão conseguindo convencer os seus usuários das informações e serviços prestados.

Este resultado confirma, portanto, a necessidade de investir em uma maior padronização por meio de treinamento e reuniões para esclarecimentos acerca das responsabilidades com as informações que serão utilizadas pelo colaborador no momento em que for solicitado o serviço.

4.1.5 Consolidação das Categorias da Percepção de Satisfação

No contexto geral, a percepção da satisfação dos alunos está classificada entre as categorias, “Pouco Satisfeito” (3) e “Satisfeito” (4).

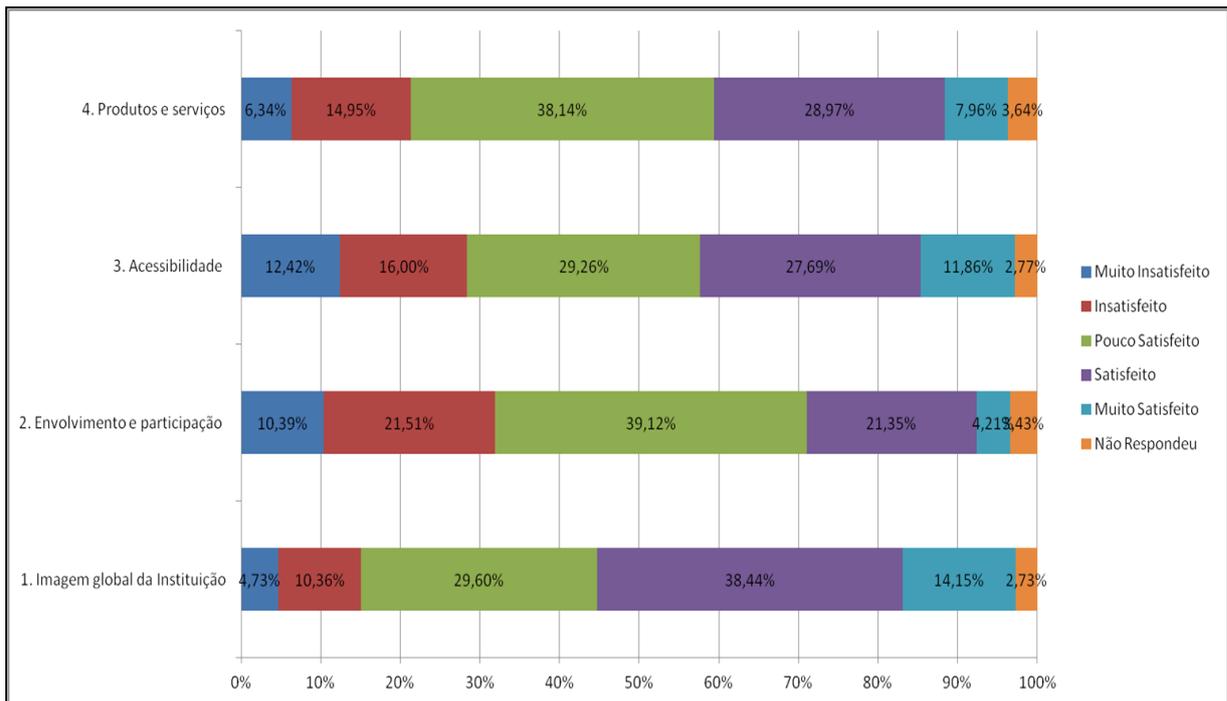
A figura 10 consolida as respostas dos diferentes aspectos avaliados pelos elencando as expectativas que os usuários apresentam em relação às dimensões avaliadas.

Quanto à **Imagem Global da Instituição**, os alunos responderam de modo geral, 38,44% estão satisfeitos, enquanto 29,60% estão pouco satisfeitos e 10,36% estão insatisfeitos com a imagem passada pela FUP.

Esta dimensão apresentou a maior classificação de satisfação apontada pelos usuários, estes se perceberam satisfeitos, confirmando que a imagem exerce influência na satisfação do usuário e na qualidade percebida para os serviços prestados. O resultado obtido nesta dimensão diverge dos resultados alcançados nas outras dimensões, pois a imagem é vista como uma consequência da qualidade percebida e da satisfação do usuário. A divergência dos resultados pode ser explicada pela natureza do contexto avaliado em cada dimensão. Não diminuindo sua importância frente ao contexto de bom nome e reputação que a FUP/UNB carrega diante a sociedade em que está inserida. Apesar dos pontos de pouca satisfação apontados nas outras dimensões analisadas é importante ressaltar que o aluno que frequenta a instituição, estão satisfeitos por estudarem em uma Universidade que é referência nacional na qualidade do ensino e dos profissionais que forma para o mercado e para o ramo da pesquisa.

Ao responderem referente ao **Envolvimento e Participação**, 39,12%, 21,51%, 10,39% e 21,35% estão pouco satisfeitos, insatisfeitos, muito insatisfeitos e satisfeitos, respectivamente. Pode-se verificar com os resultados uma maior insatisfação com esta dimensão.

Figura 10: Percepção da satisfação dos usuários quanto às dimensões avaliadas



Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

No que se refere à dimensão da **Acessibilidade**, 29,69% dos alunos afirmaram-se poucos satisfeitos, 27,69% estão satisfeitos, 12,42% estão muito insatisfeitos.

A dimensão **Produtos e Serviços**, 38,14% dos alunos estão poucos satisfeitos, 14,95% estão insatisfeitos e 28,97% estão satisfeitos.

De um modo geral a pesquisa demonstrou que as dimensões tendem à classificação de satisfação mais baixa. O fato dos alunos classificarem como “Satisfeito” a dimensão da Imagem Global da FUP evidencia que os alunos reconhecem o bom conceito que a Instituição possui na sociedade. No entanto, é notório que para aumentar a satisfação e a instituição apresentar uma classificação de “Muito Satisfeito” faz-se necessário aprimorar os serviços ofertados, alcançado o reconhecimento público e conscientização dos serviços prestados pela FUP/UNB, afinal a imagem pública não se configura apenas pela imagem que é passada para o usuário, ela é formada pela percepção que seu público tem da Instituição.

Um fator a ser considerado na dimensão da **Acessibilidade** é que ao analisar os indicadores de percepção avaliados pelos alunos, o indicativo que foi percebido como “Muito Insatisfeito” pelos alunos referem-se aos meios disponíveis para efetuar o pagamento dos serviços (Banco 24 horas) podendo ser um dos fatores que contribuíram para a classificação – “Pouco Satisfeita”- desta dimensão. Atualmente as instalações da FUP não contam com este tipo de serviço, que em muito poderia colaborar com pagamento de alguns serviços existentes

na FUP que não aceitam cartões, sejam eles de débito ou crédito para pagamento, como por exemplo, o restaurante universitário.

Quanto à dimensão Produtos e Serviços, o resultado demonstra a necessidade de melhorias quanto à qualidade dos produtos e serviços prestados bem como o tempo de resolutividade por parte dos colaboradores, para se alcançar uma classificação que corresponda à superação das expectativas dos alunos.

Pode-se sugerir que seja adotada uma gestão orientada para resultados com serviços focados no cidadão, para que a FUP supere as expectativas dos usuários quanto à prestação dos serviços públicos administrativos.

O quadro 5 consolida a classificação de satisfação atribuída pelos alunos da FUP/UNB.

Quadro 6: Consolidação das Categorias de Satisfação dos alunos quanto às dimensões avaliadas.

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS	CATEGORIAS DE SATISFAÇÃO QUANTO AOS SERVIÇOS DA FUP
IMAGEM GLOBAL DA INSTITUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de sempre se construir e melhorar a boa reputação; • Imagem positiva; • Reconhecimento público e conscientização da FUP e dos serviços que presta; • Cortesia no atendimento ao público; • Transparência em sua gestão 	<p>SATISFEITO: Usuários que tiveram suas expectativas atendidas com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também perceberam como esperado, a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colaboradores no atendimento presencial e via telefone.</p>
ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura e possibilidade de contribuir de alguma forma no processo de desenvolvimento e melhoria da FUP; • O envolvimento das pessoas; • Possibilidade das pessoas terem influência nas decisões e atividades que afetam o funcionamento da FUP; • Uma criação de uma cultura que apoie a missão, visão e valores da instituição na prática. 	<p>POUCO SATISFEITO: Usuários que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. Também perceberam como tolerável a participação e existência de uma comissão de usuário e a possibilidade desta sugerir melhorias nos processos da organização.</p>
ACESSIBILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de acesso à FUP; • Estrutura física que permitindo a mobilidade dos; que precisam de atendimento diferenciado que supre suas necessidades físicas; • Promover a acessibilidade da instituição com horários flexíveis de atendimento; • Documentos disponíveis em vários formatos (versão eletrônica e/ou línguas, sejam em papel ou versão eletrônica, línguas adequadas com as necessidades como o Braille); • Quadros de avisos e áudio. 	<p>POUCO SATISFEITO: Usuários que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas, com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online e fisicamente (Banco 24 horas). Também perceberam como tolerável os sistemas interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line.</p>
PRODUTOS E SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade prestando serviços de qualidade, fornecendo o que foi prometido de forma segura e precisa; • Segurança: o usuário espera conhecimento e cortesia dos funcionários; • Empatia: grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos usuários, além da receptividade, que é a disposição de ajudar os usuários fornecendo serviços com presteza. 	<p>POUCO SATISFEITO: Usuários que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados, bem como a diferenciação destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários. Também perceberam como tolerável a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Nesta perspectiva estes resultados demonstram os reflexos de um modelo da administração pública gerencial brasileira, ao trazer à tona a necessidade de diminuir o controle burocrático fundamentado em regras procedimentais detalhadas, enquanto se aumenta a ênfase no compromisso dos gestores por resultados que almejam a excelência ou controle social (BRESSER-PEREIRA, 2004).

Baseado nestes resultados, foi possível ilustrar a presença de alguns aspectos que caracterizem como ineficiente a prestação destes serviços, como o excesso de centralização das decisões, falta de autonomia ou excesso de burocracia que atrasa as soluções das demandas dos usuários, confirmando a necessidade de uma maior atenção aos resultados dos processos de serviços para que estes sejam produzidos, com menos tempo e melhor qualidade e de preferência com o menor custo, demonstrando a necessidade de uma administração pública mais eficiente. Logo, a busca da eficiência nos serviços públicos, embora não resolva todos os problemas da burocracia, apresenta-se como uma herança positiva do modelo gerencial da administração pública (ABRÚCIO, 1997).

Portando, tais resultados possibilitaram a compreensão da maneira como os serviços são prestados atualmente na Instituição estudada, permitindo aos seus administradores aumentarem a eficiência e eficácia na gestão dos seus serviços, de forma que futuramente estas informações sejam transformadas em bem estar social.

4.2 Indicativos de melhorias no serviço na visão dos alunos

Nesta parte do estudo estão apresentadas as interpretações dos registros das sugestões de melhorias apontadas pelos usuários dos serviços públicos da Faculdade UnB Planaltina.

Foi solicitado aos alunos que responderam aos questionários que registrassem suas sugestões de melhorias para os indicativos de percepção avaliados no questionário nas dimensões 1) Imagem Global da Instituição e 2) Envolvimento e Participação, já nas dimensões 3) Acessibilidade e 4) Produtos e Serviços foi questionado o que deveria ser feito para o grau de satisfação destes usuários chegar a 5. As respostas mais representativas dos alunos que se dispuseram a registrar suas sugestões foram agrupadas em categorias e listadas.

Para operacionalização desta parte do estudo, foram utilizados os princípios de análise de conteúdo apresentados por Bardin (2011) e por Grawitz (1975).

Foi feita a codificação dos alunos que responderam o questionário a fim de sistematizar e facilitar o entendimento no decorrer dos resultados, essa codificação está representada no quadro 7.

Quadro 7: Códigos dos Sistemas de Categorização

Códigos dos Respondentes	Descrição
A1 ao A263	Alunos que responderam o questionário impresso
O1 a O12	Alunos que responderam o questionário on-line

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

As respostas que formaram as categorias iniciais estão no quadro analítico, que exibe o resultado do processo de análise de conteúdo, disposto como apêndice 2, com o título “Sistema de Categorização-Analítico”.

Convém ressaltar que os indicativos de percepção que não receberam sugestões de melhoria não compõem o Sistema de Categorização- Analítico.

As categorias iniciais foram agrupadas em categorias intermediárias e categorias finais. Tal categorização será discutida por dimensões, com a finalidade de garantir uma maior clareza na análise e discussão dessas sugestões.

4.2.1 Indicativos de melhorias para a dimensão da Imagem Global da Instituição

Neste item foram reunidas cinco categorias finais (quadro 8) criadas a partir das sugestões de melhorias para dimensão da Imagem Global da Instituição. As sugestões evidenciam que mesmo os usuários classificando essa dimensão como “Satisfeito”, eles identificam pontos que precisam ser melhorados para aumentar o grau de satisfação.

Quadro 8: Sistema de Categorização Sintética- Imagem Global da Instituição

INDICATIVOS DE PERCEPÇÃO	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
DIMENSÃO 1) Imagem Global da Instituição		
Desempenho da FUP	1) Promover uma maior integração entre a FUP e a comunidade em que está inserida, por meio de projetos mais atuantes na	1) Haver uma melhor integração entre a FUP e a comunidade, promovendo uma melhor divulgação da Instituição;
Nível de confiança na		

FUP e seus produtos/serviços	região via ampliação de parcerias público-privadas, rompendo as barreiras e redefinindo seu papel na sociedade;	<p>2) Há a necessidade de garantir uma maior segurança aos usuários;</p> <p>3) Há necessidade de modificação na gestão de processos da Instituição, promovendo melhorias na execução com o objetivo de diminuir a burocracia e dar autonomia à Instituição, bem como dar maior clareza no que diz respeito aos processos de tomada de decisões;</p> <p>4) Quanto ao corpo de colaboradores, há a necessidade de definir e identificar os cargos, além promover o envolvimento e a atuação da comissão de ética juntos aos colaboradores para contribuir na formação ética desses, há também a necessidade de treinar e capacitar os colaboradores, para que estes sejam mais, atenciosos, cordiais e tenham empatia e igualdade de tratamento no atendimento;</p> <p>5) Há a necessidade de se melhorar a comunicação Interna entre todos os seguimentos da FUP;</p>
Reputação da FUP na sociedade	2) Melhorar e ampliar a divulgação da Instituição e dos cursos por ela ofertados;	
Cortesia dos colaboradores que lidam com os cidadãos no local de atendimento ao público	3) Diminuir a Burocracia aplicando uma gestão de processos para melhorar a prestação de serviços;	
Cortesia dos colaboradores que atendem por telefone os cidadãos	4) Organizar os fluxos de processos para melhorar a dinâmica de trabalho na resolução das atividades;	
Igualdade de tratamento praticada na FUP	5) Melhorias na Segurança da FUP;	
Flexibilidade e autonomia dos colaboradores da área do atendimento para resolver situações individuais	6) Melhorar a comunicação Interna entre os diversos seguimentos na FUP;	
Transparência da FUP (sobre o seu funcionamento e os processos de tomada de decisão)	7) Definir e identificar os cargos dos colaboradores;	
Comportamento ético (respeito pelos valores do serviço público)	8) Treinamento e Capacitação para os colaboradores voltados para o bom atendimento (empatia, cortesia e presteza) e um maior entendimento sobre os processos para melhorar o esclarecimento de dúvidas;	
Envolvimento da FUP com a comunidade em que está inserida	9) Mais Cortesia, atenção e empatia dos colaboradores atentando-se para as particularidades dos usuários durante o atendimento;	
	10) Mais autonomia para a Instituição;	
	11) Maior transparência nos processos de tomada de decisões, melhorando a comunicação da divulgação dos resultados;	
	12) Maior atuação da Comissão de Ética junto aos colaboradores;	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Conforme o quadro acima, os alunos elencaram como necessário uma maior integração da FUP com a comunidade em que está inserida, promovendo uma melhor divulgação da Instituição melhorando a sua reputação na sociedade. Esta percepção reforça a necessidade de ampliar a divulgação das atividades que são promovidas, com o objetivo de aproximar e envolver a comunidade em ações, cumprindo o seu papel na promoção do desenvolvimento regional.

O respondente O3 vai além sugere (...) *a efetiva busca de parcerias público-privadas na perspectiva de ampliar, perenizar e verdadeiramente envolver a comunidade nas suas atividades extensionistas.*

Os usuários também entendem que há necessidade de se modificar a gestão de processos da Instituição, promovendo melhorias na execução com o objetivo de diminuir a burocracia e dar autonomia e maior clareza no que diz respeito aos processos de tomada de

decisões, possibilitando uma melhoria na comunicação interna entre todos os seguimentos da FUP.

(...) precisa-se diminuir as burocracias e com certeza melhorar a qualidade de gestão de processos (O10).

(...) há uma hierarquização precisamos autonomia (A146).

Os usuários elucidam a necessidade da atuação da comissão de ética junto aos colaboradores para a execução das atividades de forma adequada.

(...) sugiro uma maior atuação das comissões de ética junto aos servidores em uma perspectiva pedagógica, formativa e não punitiva, como em muitas vezes é percebida (O3).

Diante do exposto, os usuários reforçam que as questões como segurança, uma melhor integração com a comunidade, uma gestão de processos bem definidos, um corpo e colaboradores bem capacitados e éticos e uma comunicação interna eficaz, são fatores que contribuem para um melhorar a sua satisfação. A conduta ética de uma organização pode ter um impacto significativo sobre as percepções que o público tem dela e sobre as decisões de ser ou não seu usuário. Em muitos casos, a imagem relaciona-se não com o produto principal oferecido, mas com alguma outra ação que desempenha. (SHETH et al., 2001)

O trabalho de Andreassen e Lindestad (1998) demonstra que, a imagem é estabelecida e desenvolvida na mente do consumidor ou usuário através da comunicação e experiência. A imagem corporativa é um dos determinantes na escolha da organização pelo usuário quando os atributos do serviço são difíceis de avaliar e, se o serviço retribuído ao usuário é satisfatório do seu ponto de vista, as atitudes e intenções serão favoráveis para a organização.

É então neste contexto que confirmamos que a Imagem Global desempenha um papel importante para atrair e garantir a permanência dos usuários por meio de uma boa experiência e principalmente uma boa satisfação quanto aos serviços recebidos.

Portanto, a FUP, como uma instituição estratégica no desenvolvimento regional, precisa desenvolver um marketing educacional embasado em atributos chave, como a satisfação e a imagem percebida, tanto pelos atuais membros da organização quanto por aqueles que por ela passaram ou são servidos.

4.2.2 Indicativos de melhoria para a dimensão de Envolvimento e Participação

Neste item ficaram agrupadas quatro categorias finais, com base nas sugestões de melhorias respondidas pelos usuários conforme demonstra o quadro 9. A classificação de

“Pouco Satisfeitos” atribuídos pelos alunos para essa dimensão pode ser justificada nas necessidades de melhoria percebidas por esses alunos.

Quadro 9: Sistema de Categorização Sintética - Envolvimento e Participação

INDICATIVOS DE PERCEPÇÃO	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
DIMENSÃO 2) Envolvimento e Participação		
Possibilidade de sugerir Melhorias	1) Divulgar reuniões e decisões dos colegiados aos usuários; 2) Aprimorar os sistemas existentes (matrícula web); 3) Criar uma comissão de usuários que seja participante no processo de tomada de decisões e reuniões dos colegiados e que relate periodicamente as demandas e suas soluções, promovendo o diálogo entre a FUP e a comunidade; 4) Aumentar a Frequência de questionários de satisfação, bem como monitorar e divulgar as informações sobre os seus resultados; 5) Maior abertura e consulta aos usuários para que estes exponham suas necessidades e expectativas; 6) Criar e/ou aumentar o número de canais de reclamações e sugestões em suas diversas formas seja virtual ou presencialmente;	1) Divulgar reuniões e decisões dos colegiados aos usuários 2) Aprimorar os sistemas existentes (matrícula web); 3) Criar uma comissão de usuários que possa participar dos processos de tomada de decisões e reuniões dos colegiados e que relate periodicamente as demandas e suas soluções, promovendo o diálogo entre a FUP e a comunidade; 4) Aumentar a frequência de inquéritos, além de criar e/ou aumentar os canais de reclamações e sugestões nas suas diversas formas, dando maior abertura aos usuários para que estes exponham suas necessidades e expectativas bem como monitorar e divulgar as informações sobre os seus resultados.
Frequência da aplicação de questionários de satisfação para conhecer as críticas e sugestões de melhoria dos usuários		
Consulta dos usuários para conhecer as suas necessidades e expectativas sobre os produtos/serviços		
Existência de vários canais para sugestões (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)		
Existência de vários canais para reclamações (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)		
Existência de uma comissão de usuários		
Participação da comissão de usuários em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização		

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

O quadro demonstra que, os usuários acreditam que para haver um maior envolvimento e participação nas atividades da FUP há a necessidade de criar uma comissão de usuários que possa participar dos processos de tomada de decisão e reuniões dos colegiados, conforme responde A88 (...) *precisa-se de uma comissão de utentes responsável e comprometida*. Já o A135 reforça que é preciso que essa comissão participe das reuniões (...) *a participação da*

comissão no colegiado seria uma sugestão. O O3 vai além e avalia que (...) estes não somente sejam pacíficos, mas que também se comuniquem com a sociedade, apresentando através de gráficos e/ou de relatórios periódicos quais demandas estão chegando da comunidade, quais foram encaminhadas e principalmente quais foram atendidas, reforçando a necessidade de divulgação das reuniões assim como os resultados das suas deliberações, além de serem relatadas as soluções para as diversas demandas periodicamente,

*Estes manifestam também, a necessidade do *feedback* não só das reuniões como também nos sistemas disponíveis, conforme sugere o A55 (...) *matricula web - avaliação dos professores não há feedback para os alunos.**

*Os usuários também acreditam que se houver um aumento na frequência de questionários de satisfação, ou até mesmo criar meios de reclamações e sugestões nas suas diversas formas proporcione aos usuários uma maior abertura para que estes exponham suas necessidades e expectativas. Isso pode ser melhor esclarecido conforme as respostas de alguns alunos (...) *este é o primeiro questionário que respondo sobre este assunto, portanto não há uma frequência, espero que estes questionários sejam disponibilizados e divulgados no portal para que a comunidade possa constantemente opinar, para, além disso, as informações por eles coletadas devem ser sistematizadas e utilizadas pela gestão para o processo de melhoria contínua dos serviços ofertados a comunidade(O3).* Outro aluno reforça a necessidade da diversidade de canais para sugestões(...) *canais como caixa de sugestão, portal de internet com formas de comunicação facilitada (A38).**

Diante do exposto os resultados demonstram que esses alunos acreditam que tais sugestões podem possibilitar uma maior abertura para participarem efetivamente dos processos de tomada de decisões e reuniões do colegiado, acreditam também na criação de canais para exporem suas sugestões e reclamações criando um ambiente onde é estabelecido o diálogo entre a FUP e a comunidade.

Desta forma, tais resultados remetem à necessidade de uma gestão democrática e uma maior participação popular, que vai ao encontro do pensamento de Antunes (2002) que afirma que é preciso fazer com que a gestão democrática se realize concretamente na prática do cotidiano educacional, pois, “só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia”. (Antunes, 2002, p.98). Logo a democracia no ambiente educacional só será real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir-se, participar discutindo, refletindo e interferindo como sujeito, nesse espaço.

Portando, os resultados para este item confirmam a necessidade de se criar um espaço para a participação coletiva, que possibilite somar diversas saberes e experiências, e, nesse

sentido, que considere as necessidades e desejos da comunidade escolar. O autor Freire (2005) acredita que tal participação popular favorece a criação de culturas e fornece instrumentos para que cada um seja sujeito ativo da construção da sua própria história, discutindo, interagindo, opinando, intervindo e aprendendo a exercer a sua cidadania.

4.2.3 Indicativos de melhoria para a dimensão de Acessibilidade

Foram reunidas sete categorias finais de sugestões de reclamações quanto a esta dimensão conforme demonstra o quadro 10, que esclarece o motivo desses usuários se perceberem “Pouco Satisfeitos”.

Quadro 10: Sistema de Categorização Sintético- Acessibilidade

INDICATIVOS DE PERCEPÇÃO	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
DIMENSÃO 3) Acessibilidade		
Localização do serviço (proximidade de transportes públicos)	1) Melhorar a estrutura física dando a manutenção devida aos seus equipamentos de acessibilidade, bem como adequar os espaços da FUP em função das diversas necessidades específicas dos seus usuários;	1) Melhorar a estrutura física dando a manutenção devida aos seus equipamentos de acessibilidade, bem como adequar os espaços da FUP em função das diversas necessidades específicas dos seus usuários;
Facilidade de estacionamento	2) Melhorar a estrutura física do estacionamento bem como, ampliar a quantidade de vagas;	2) Melhorar a estrutura física do estacionamento bem como, ampliar a quantidade de vagas;
Acessibilidade para deficientes e carros de bebês (rampas de acesso, elevadores)	3) Melhorar o acesso ao Transporte Público (variedade de opções de linha e horários) junto aos órgãos municipais, para que a ampliação do estacionamento não seja tão necessária, a fim de dar lugar a outros espaços que se fazem necessários à FUP;	3) Melhorar o acesso ao Transporte Público (variedade de opções de linha e horários) junto aos órgãos municipais, para que a ampliação do estacionamento não seja tão necessária, a fim de dar lugar a outros espaços que se fazem necessários à FUP;
Horário de atendimento	4) Ampliação do quadro de colaboradores para que haja modificações no horário de atendimento, contemplando os três turnos de funcionamento da FUP;	4) Ampliação e preparação do quadro de colaboradores a fim de informar, esclarecer dúvidas e atender a todos os diferentes tipos de demandas dos usuários com presteza e prontidão em suas respostas, garantindo a ampliação do horário de funcionamento dos serviços bem como a existência de diversos balcões de atendimento descentralizado, contemplando os três turnos de funcionamento da Instituição;
Meios disponíveis para efetuar o pagamento dos serviços (ex. Banco 24 horas)	5) Existência de diversos balcões de atendimento para a descentralização dos serviços administrativos na FUP;	5) Instalação e monitoramento por parte da segurança, de um caixa eletrônico 24horas na Universidade, bem como a centralização de pagamentos dos diversos serviços da FUP;
Sistemas interativos de divulgação das atividades/informações	6) Maior preparação e entendimento dos colaboradores a fim de informar, esclarecer dúvidas e atender a todos os diferentes tipos de demandas dos usuários com presteza e prontidão em suas respostas;	6) Melhorar e ampliar os diversos canais de comunicação interna e externa atualizando com maior frequência as informações da Página web da instituição;
Existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados	7) Instalação e monitoramento por parte da segurança, de um caixa eletrônico 24horas na Universidade;	7) Criação de uma identidade visual, a fim de proporcionar mais clareza e objetividade dos formulários disponíveis e que estes sejam autoexplicativos.
Existência de uma linha telefônica para esclarecimento de dúvidas	8) Centralização de pagamentos dos diversos serviços da FUP;	
Nível de simplificação dos formulários	9) Maior frequência na atualização de informações da Página web da instituição;	
Variedade de formulários disponíveis on-line	10) Centralização da divulgação dos Editais em uma única página web;	
Esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico	11) Aprimorar e ampliar os diversos canais de comunicação interna e externa;	
Informações disponíveis on-line	12) Criação de uma identidade visual;	
Existência de serviços disponíveis online (e pagamento pela mesma via)	13) Maior clareza, e objetividade dos formulários disponíveis e que estes sejam autoexplicativos.	

Como podemos observar no quadro acima, de um modo geral os alunos percebem a necessidade de haver melhorias em toda a estrutura física do Campus, desde seus prédios e salas de aula e laboratórios, à ampliação e iluminação do estacionamento, além de reforçarem a necessidade de manutenção corretiva nos equipamentos de acessibilidade que não estão em uso (...) *o elevador deveria funcionar (A105)*, possibilitando com isso a adequação dos espaços em função das diversas necessidades específicas dos seus usuários que é reforçado pela resposta do O3(...) *a instituição não foi projetada para portadores de necessidades especiais, é preciso um grande trabalho para adequação dos espaços com vistas a contemplar as especificidades de seus usuários (O3)*.

É importante ressaltar que alguns alunos tiveram outro foco quanto à melhoria desta dimensão, ao perceberem a necessidade de melhorar o acesso ao Transporte Público (variedade de opções de linha e horários) junto aos órgãos municipais, de forma que tal melhoria pudesse deixar em segundo plano a necessidade de ampliação do estacionamento, podendo com isso dar lugar para ampliação dos demais espaços a fim de proporcionar maior conforto aos usuários. (...) *é preciso uma parceria entre o governo local e a universidade para melhorar a qualidade do transporte público em geral, inclusive com a diversificação dos modais. Assim os estacionamentos seriam secundários ou até mesmo poderiam dar lugar a novos espaços para salas de aula e/ou laboratórios (O3)*.

Outro fator destacado pelos usuários é a necessidade de ampliar o quadro de colaboradores e prepará-los a fim de informar, esclarecer dúvidas e atender a todos os diferentes tipos de demandas dos usuários com presteza e prontidão em suas respostas, de tal forma que possa garantir a ampliação do horário de funcionamento dos serviços, a partir da descentralização dos serviços por meio de diversos balcões de atendimento, de modo que contemple os três turnos de funcionamento da Instituição. Tal fator foi percebido pelas seguintes respostas:

(...) que todos os serviços sejam disponibilizados a contento em todos os turnos, com pessoal e infraestrutura para tal (O3).

(...) acredito que todos os servidores que atendam aos estudantes deveriam estar aptos a resolverem qualquer demanda, fato este que nem sempre acontece (O8).

Os alunos também sugerem a criação de uma identidade visual tanto na página web, atualizando com maior frequência as suas informações, quanto em seus formulários, prezando pela padronização de todas as formas de comunicação FUP como apresentando por este respondente (...) *falta uma padronização, uma identidade visual, um melhor esclarecimento para que sirvam e qual a efetividade de seu preenchimento (O3)*.

Esta padronização na visão dos usuários proporcionaria uma maior clareza e objetividade dos formulários facilitando seu preenchimento ao ponto de criarem expectativa ao esperarem que estes formulários passem a ser autoexplicativos conforme responde este usuário (...) *é preciso que cada questão venha, se necessário, com uma pequena nota explicativa, que todas as siglas sejam descritas, que todas as dúvidas de preenchimento sejam sanadas, no próprio formulário, uma vez que não há interação entre o usuário e a instituição para sanar qualquer dúvida(O3). Estes alunos reforçam ainda, a necessidade de melhorias relacionadas à comunicação por meio da ampliação dos diversos canais de comunicação interna e externa (...) é preciso valorizar mais a comunicação da instituição e os profissionais que nela trabalham e principalmente, abraçar de uma vez por todas as novas tecnologias de comunicação (O3).*

Um fator considerado como necessário para que os usuários se sintam “Muito Satisfeitos” nesta dimensão, é que devido a dificuldade de acesso aos Bancos situados no centro de Planaltina e as limitações sofridas com o transporte público, os usuários acreditam que a instalação de um caixa eletrônico 24 horas na Universidade, com o devido monitoramento por parte da segurança, pudesse facilitar o pagamento dos serviços, além de sugerir que o pagamento aos diversos tipos de serviços (reprografia, recarga do cartão do RU), fosse de forma centralizada.

(...) poderia ter Caixa eletrônico na Universidade. (A174)

(...) precisa-se de mais bancos disponíveis. A universidade é muito grande, precisa-se se deslocar numa distância longa para efetivar esses pagamentos (O10).

A partir de todas as sugestões elencadas acima foi possível verificar que a FUP tem, na dimensão de acessibilidade um de suas principais fragilidades, pois além de obter a classificação de “Pouco Satisfeitos”, ainda contou com várias sugestões de melhorias nos diversos indicativos avaliados pelos usuários, apresentando como sugestão de ações corretivas rápidas e pontuais a melhoria das edificações, instalações e mobiliários, além de flexibilidade de horários de atendimento e variedade no formato dos documentos disponíveis seja em braile ou em áudios a fim de atender a todas as diferentes características dos usuários.

Tal resultado não se apresenta como novidade apenas na FUP, como em todos os órgãos públicos federais que é confirmado pelos resultados apresentados no relatório do TCU sobre a acessibilidade dos órgãos públicos federais do ano de 2012, demonstrando que as medidas adotadas pelas organizações da administração pública federal são poucas para assegurar a acessibilidade das pessoas com deficiência e com mobilidade reduzida nas suas unidades de atendimento. Constatou-se, também que as alternativas de atendimento à

disposição destas pessoas com deficiência pelos órgãos e entidades públicas que foram analisadas não apresentam a possibilidade de cesso com autonomia aos serviços ofertados (BRASIL, 2012).

A partir dessas constatações, é possível demonstrar que, mesmo com a existência de uma legislação brasileira sobre o tema ser ampla e suficientemente detalhada, ainda há muito a se fazer para conseguir assegurar o mínimo de acessibilidade necessária a todos os serviços prestados e a todos os diversos tipos de usuários, sendo uma realidade presente não apenas na FUP, mas nas demais organizações públicas federais.

Contudo, é importante ressaltar que o Estado, no contexto da administração pública gerencial, só deve executar diretamente tarefas que lhe são exclusivas e que envolvam o emprego do seu poder ou que apliquem o seus recursos conforme esclarece Bresser-Pereira (2004), fato este que é percebido pelos alunos quando estes apontam como necessários às melhorias citadas.

4.2.4 Indicativos de melhoria para a dimensão de Produtos e Serviços

Nesta dimensão as sugestões de melhorias reforçam as apresentadas anteriormente, uma vez que este item possui indicativos relacionados aos que foram abordados em outras dimensões conforme demonstrado no quadro 11.

Quadro 11: Sistema de Categorização Sintética- Produtos e Serviços

INDICATIVOS DE PERCEPÇÃO	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
DIMENSÃO 4) Produtos e Serviços		
Satisfação global com os produtos entregues	1) Melhorias na estrutura física proporcionando bem estar aos usuários; 2) Melhorias nos equipamentos de acessibilidade; 3) Maior investimento em Multimídias; 4) Criação de um RU; 5) Melhorar a comunicação e o entendimento dos colabores para prestar as informações com clareza, segurança tratando o usuário de forma cortês; 6) Melhorias nos processos de serviços, proporcionando maior clareza e divulgação dos prazos; 7) Maior clareza quanto às regras dos programas e regimento da FUP;	1) Melhorias na estrutura física e nos equipamentos de acessibilidade proporcionando bem estar a todos os usuários em suas diversas necessidades; 2) Maior investimento em Multimídias; 3) Criação de um RU; 4) Melhorar a comunicação e o entendimento dos colabores para prestar informações e esclarecer dúvidas sobre os serviços diversos, regras dos programas e regimento da FUP, de forma clara e segura tratando os usuários de forma cortês; 5) Melhorias nos processos de serviços, proporcionando maior clareza e
Satisfação global com os serviços prestados		
Clareza da informação sobre os serviços/produtos		
Qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente		

Diferenciação dos serviços em função das diferentes necessidades dos cidadãos.		divulgação dos prazos;
---	--	------------------------

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Pode-se observar no quadro acima que alguns usuários reforçam a necessidade de modificações na estrutura física solicitando também a criação de um Restaurante Universitário, assim como remetem a necessidade de melhorar os equipamentos de acessibilidade proporcionando bem estar a todos os usuários em suas diversas necessidades.

(...) poderia ter Restaurante Universitário (A57).

(...) os equipamentos de acessibilidade funcionar (A130).

(...) melhor adequação das salas de aula, com instalação de ar condicionado ou melhorar a ventilação, e a acústica que é péssima (O4).

Os usuários sugerem novamente que sejam realizadas melhorias nos processos de serviços, proporcionando maior clareza e divulgação dos prazos, ressaltam a necessidade de um maior investimento em multimídias de forma que colabore também com a melhoria na comunicação e no entendimento dos colaboradores para que estes prestem informações e esclareçam dúvidas sobre diversos serviços, regras dos programas e regimento da FUP, de forma clara e segura tratando os usuários com presteza e cortesia.

(...) os processos precisam estar bem definidos e os fluxos claros para os envolvidos no processo (O3).

(...) melhorar a comunicação e o tratamento (O4).

Assim, diante das sugestões de melhorias apresentadas compreende-se a necessidade de melhorar a estrutura física, proporcionando um ambiente mais acessível e confortável para aqueles que utilizam os serviços da FUP, além de melhorias no que diz respeito a todas as formas de atendimento, caracterizando com isso a necessidade de uma melhor gestão dos recursos humanos bem como uma melhor gestão da comunicação e dos processos organizacionais administrativos presentes na Instituição.

Percebe-se que compreender a necessidade de melhorias para esta dimensão resume o que de fato é a qualidade percebida quanto aos produtos e serviços pelos usuários ao ponto que seu resultado é de tamanha relevância, pois conhecer a percepção dos usuários seja eles internos ou externos, acerca da qualidade do serviço público, seria um primeiro passo para o desenvolvimento de ações que levarão a melhorias (FADEL e FILHO, 2009).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a percepção de satisfação dos usuários com os serviços públicos administrativos prestados pela Faculdade UnB Planaltina

Com base em estudo exploratório que caracterizou a percepção de satisfação com os serviços administrativos prestados pela FUP-UNB, optou-se pelo estudo da satisfação dos alunos quanto aos serviços públicos administrativos. Para alcançar o objetivo proposto, trabalhou-se em duas dimensões específicas, uma Operacional – a partir da criação da sua base conceitual por intermédio de pesquisas bibliográficas para identificar as categorias de satisfação quanto aos serviços prestados pela FUP; e outra de Avaliação – a partir das categorias de satisfação identificadas, possibilitando classificar as dimensões analisadas quanto à percepção dos usuários, bem como, apontar as fragilidades nos serviços prestados a partir desta classificação.

A estratégia da pesquisa foi a utilização da metodologia de estudo de caso, tendo como população os alunos da Instituição. A percepção destes usuários foi categorizada por meio dos indicativos de percepção dos questionários utilizados para coleta de dado, além dos conceitos de satisfação dos autores referenciados. Utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário de satisfação cidadão-cliente da CAF e para análise e categorização dos dados, optou-se pelo cálculo de frequência das respostas para criação de categorias de satisfação, e para apreciação das sugestões de melhorias apontadas pelos usuários utilizou-se a análise de conteúdo das respostas.

A pesquisa contou com algumas limitações como a resistência de alguns e professores ao permitirem a aplicação do questionário aos alunos, o que pode ter refletido em alguns momentos na falta de interesse em participar da pesquisa por parte dos alunos. Outra limitação percebida durante a aplicação do questionário é quantidade de indicativos a ser avaliados pelos usuários é extenso o que pode também ter refletido em algumas respostas. Não foi possível aplicar toda a metodologia CAF, em todos os seus critérios e subcritérios, devido ao prazo que seria utilizado para realizar o estudo e a falta de colaboradores para a pesquisa, e esclarecer de forma mais criteriosa o modelo CAF, e a importância dos seus resultados para instituição, refletindo também, na resistência e falta de interesse em participar por parte de uma parte dos respondentes, limitando a amostra, podendo-se configurar também como uma limitação para o estudo.

O instrumento utilizado na pesquisa mostrou-se como possível para a coleta da percepção da satisfação dos usuários quanto aos serviços públicos administrativos, o que

poderá permitir acompanhar as mudanças que constantemente ocorrem nos valores, expectativas e desejos dos usuários que procuram, a cada dia, bons serviços.

Desta forma o presente estudo apresenta sua contribuição não só para o meio acadêmico como também para a atual gestão pública brasileira, ao apresentar um modelo de autoavaliação utilizado na Europa, sendo aplicado no cenário brasileiro. Acredita-se que a utilização da metodologia CAF possa contribuir incentivando a construção e adoção de modelos de gestão da qualidade não só na Instituição estudada como em todo o serviço público brasileiro. De modo que a adoção de sistemas de qualidade no setor público pode contribuir para o esclarecimento das características dos produtos e serviços disponibilizados, reforçando o conhecimento e adequação das respostas às necessidades e expectativas dos usuários.

O conhecimento da percepção da satisfação quanto aos serviços, possibilitou a elaboração de uma caracterização deste serviço, objetivando, por exemplo, auxiliar na construção dos instrumentos de avaliação adequados com a realidade da FUP para que seja possível aprimorar os serviços prestados após verificação da satisfação quanto ao serviço.

A avaliação permitiu a Instituição conhecer o seu desempenho, considerando os critérios de excelência. Não se tratando apenas de organizar os serviços para a demanda, mas de dispô-los para as necessidades dos usuários que no contexto do serviço público são e será sempre a razão de existir.

A pesquisa identificou que os alunos estão “Pouco Satisfeitos” quantos aos serviços prestados pela FUP em três das quatro dimensões avaliadas, Envolvimento e Participação; Acessibilidade e Produtos e Serviços.

Tal percepção é confirmada por identificarem a necessidade de melhorias em diversos setores da FUP, desde sua infraestrutura para acessibilidade aos diferentes usuários, reforçam também a necessidade de se aumentar a segurança.

Estes usuários ainda sugerem uma melhor gestão de processos dos diversos serviços, apontam como falha a comunicação entre os diversos seguimentos da FUP e solicitam que a Instituição dê uma maior abertura para que não só os usuários como toda a comunidade possa se envolver e participar dos processos, externando seu ponto de vistas sobre os diversos assuntos como também sugerindo e reclamando daquilo que não está atendendo da melhor forma suas necessidades.

Foi possível identificar também, que os usuários estão “Satisfeitos” com a Imagem Global da Instituição, mesmo assim citando melhorias quanto ao envolvimento da FUP com a comunidade, necessidade de uma melhor infraestrutura promovendo conforto e bem-estar aos

usuários além ressaltar a importância de um bom atendimento por parte dos colaboradores com cortesia, atenção, empatia e o conhecimento para responder a todos os tipos de demandas.

Os resultados da pesquisa demonstram que as classificações das dimensões analisadas se encontram entre “Satisfeitos e Pouco Satisfeitos”, confirmando a necessidade de se implementar algumas melhorias de modo que futuramente estes usuários se percebam como “Muito Satisfeitos” evidenciando que suas expectativas e necessidades foram superadas.

Inicialmente, entenda-se que estas classificações podem se modificar ao longo do tempo, tendo em vista que os dados relativos à percepção da prestação de serviços públicos devem formar dados primários, motivando o desenvolvimento de futuros estudos com o objetivo de redefinições, avaliando em profundidade a sua efetiva utilização, assim como a capacidade potencial dos serviços, facilitando o acesso e a informação aos serviços prestados, ocasionando uma maior satisfação na sua prestação (AMIN *et al* (2008).

Assim, levando em consideração os resultados apresentados na pesquisa da percepção da satisfação dos usuários quanto aos serviços recebidos, apresentam-se algumas propostas de intervenções para que seja possível superar as expectativas destes usuários melhorando assim, a sua percepção de satisfação.

A primeira delas trata da **infraestrutura física da FUP**, pela percepção dos alunos foi possível perceber a baixa satisfação destes, devem-se pela necessidade de se melhorar a adequação dos espaços de acordo com as diversas necessidades específicas de cada usuário. A FUP conta hoje com rampas de acesso, passarelas em braile e elevadores, há a necessidade de uma manutenção preventiva ou até mesmo corretiva nesses meios de acessibilidade a fim de garantir que um portador de necessidades especiais, seja ele um cadeirante ou um deficiente visual tenham as mesmas condições de acesso que os demais.

Um ponto importante de ser colocado quanto se fala em melhorias da infraestrutura seria a ampliação de vagas e iluminação do estacionamento, aumentando também o reforço da segurança. Muitos alunos reclamam da falta de segurança que sentem ao frequentarem as dependências do campus, portanto um aumento de vigias ou da quantidade das rondas pudesse passar aos usuários uma maior sensação de segurança e conforto em frequentar a FUP, outra melhoria no que diz respeito ao conforto e bem estar destes usuários, seria a ampliação dos espaços de sala de aula e laboratórios, contando se possível, com instalações de ventiladores e ar-condicionado.

A segunda melhoria seria na sua **gestão de processos** é necessário implantar e praticar a melhoria na gestão de processos dos serviços prestados pela FUP, com o objetivo de diminuir a burocracia ainda existente em sua forma de prestar serviços, possibilitando assim

um melhor fluxo de processo, e celeridade às atividades executadas, transparecendo maior clareza nos processos de tomadas de decisões.

Com processos claros e bem definidos, é possível melhorar os formulários das diversas solicitações disponíveis na FUP de forma que se tornem até mesmo autoexplicativos, facilitando o momento da sua solicitação, bem como o seu controle por parte dos colabores, permitindo até mesmo a descentralização dos serviços dando maior autonomia aos colabores na execução de tarefas, aumentando assim os canais de acesso aos usuários, afinal o que anteriormente era feito somente por determinado setor ou por determinado colaborador poderia agora estar disponível nos diversos meios de comunicação ou balcões descentralizados de atendimento.

A terceira melhoria seria quanto **aos recursos humanos da FUP**, é necessário promover melhorias dentro da Instituição com o objetivo de contribuir não só para a capacitação ética desses colaboradores como também treiná-los e capacitá-los para melhorar o atendimento aos usuários de forma que se tornem aptos e possuem entendimento para garantir a resolutividade de qualquer assunto tratado no setor onde estão atuando como também na capacidade de prestar informações e esclarecer dúvidas de forma clara e precisa quando solicitados. Sendo indispensáveis, que estes colaboradores sejam mais atenciosos, cordiais, pratiquem a igualdade de tratamento e tenham empatia durante o atendimento aos diversos usuários.

Outra melhoria a ser adotada quanto aos colabores quando possível é a ampliação do seu quadro ou a mudança da jornada de trabalho, a fim destes prestarem atendimento ininterruptamente nos três turnos de funcionamento da Instituição.

A quarta melhoria a ser adotada seria quanto aos **canais de comunicação** existentes na FUP, é necessário fazer um maior investimento em multimídias, com o objetivo de aprimorar os sistemas existentes bem como ampliar os diversos canais de comunicação interna e externa atualizando com maior frequência as informações da página web da Instituição, garantindo uma melhor divulgação da FUP na sociedade e melhorando o fluxo de informações e comunicação entre os diversos seguimentos, aproximando a comunidade de forma que esta tenha conhecimento das ações praticadas na Instituição que possam contribuir de alguma maneira para sociedade.

Por fim a quinta melhoria a ser adotada seria uma abertura para um **maior envolvimento e participação**, promovendo canais de comunicação, reclamações e sugestões nas suas diversas formas, dando maior abertura aos usuários para que estes exponham suas necessidades e expectativas de forma que estes também se envolvam e possam participar dos

processos de tomada de decisão. Seria interessante estes usuários poderem se organizar de maneira a criar uma comissão de usuários para que não só tomem conhecimento sobre diversos assuntos como também façam parte desse processo contínuo de construção da FUP.

Diante do exposto, com base nos resultados da pesquisa, recomendam-se algumas ações com o objetivo reparar a percepção de satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados pela FUP:

1. Continue com a aplicação de questionários com este mesmo objetivo, a fim de analisar possíveis mudanças na classificação de satisfação dos usuários caso as melhorias sejam adotadas;
2. Seja empreendido um maior incentivo à qualificação e capacitação destes colaboradores que trabalham direta ou indiretamente com atendimento ao público para que possam prestar um bom atendimento aos usuários;
3. Adaptação e adoção do modelo CAF como um sistema de gestão da qualidade na FUP;
4. Caso não seja possível adotar o modelo CAF, recomenda-se adotar um outro sistema de gestão da qualidade na FUP a fim de garantir a boa satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados;

Este trabalho converteu-se em relatório técnico (Apêndice 3) que será entregue à Direção do *Campus*, que é responsável direta pela gestão da FUP.

REFERENCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: ENAP, 1997. (Cadernos ENAP; n. 10).

AMIN, S., Das, J. & Goldstein, M. **Are you being served?** new tools for measuring service delivery. Washington - DC: The World Bank, 2008.

ANDREASSEN, Tor Wallin; LINDESTAD, Bodil. Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. **International journal of service industry management**, v. 9, n. 1, p. 7-23, 1998.

ANTUNES, A. Aceita um conselho?: como organizar o Colegiado Escolar. In: **Guia da escola cidadã**, v. 8. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey.** Belo Horizonte - MG: Edições UFMG, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: 70, 2011.

BASTOS, C. R. **Curso de direito administrativo.** São Paulo: Celso Bastos, 2002.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Primeira pesquisa nacional de avaliação da satisfação dos usuários dos serviços públicos: uma nova relação do setor público com o cidadão.** Brasília: MP, 2000. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/080804_PUB_Gestao_1pesquisa.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado.** Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2002. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em 18 mar. 2015.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sinopses estatísticas do ensino superior: censos do ensino superior.** Brasília: MEC, 2006. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

_____. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais reuni. Brasília, 24 de abril de 2007a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública.** Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF: Documento de Referência: Fórum Nacional 2008/2009.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: MP, SEGES, 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acessibilidade nos órgãos públicos federais:** Tribunal de Contas da União; Relatora, Ministra Ana Arraes. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2012. (Relatório de auditoria operacional).

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Brasília, 1996.

_____. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público - RSP.** Ano 49, n.1, jan./mar. 1998.

_____. Os avanços da reforma na administração pública. **Cadernos MARE da Reforma do Estado,** n. 15, Brasília, 1998a.

_____. A reforma gerencial do Estado de 1995. **RAP,** Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

_____. Instituições, bom estado e reforma da gestão pública. In: BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo. **Economia do setor público no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BUSTO, M.; MAIA, O. **O novo regime laboral da administração pública.** Coimbra: Almedina, 2006.

CARAPETO, C. & Fonseca, F. **Administração pública:** modernização, qualidade e inovação. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

CARMAN, J. M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the servqual dimensions. **Journal of Retailing,** v. 66, p. 33-55, 1990.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo.** Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2005.

CERQUEIRA, J. P. de et al. **Iniciando os conceitos de qualidade total.** São Paulo: Pioneira, 1994. Série Qualidade Brasil.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.

COELHO, Edmundo Campos. **A retórica da racionalidade e o mito da estrutura.** Rio de Janeiro: IUPERJ, 1979.

COLOSSI, N. e BERNARDES, J. F. Transformações globais, crise-mudança em instituições universitárias: algumas considerações. **Revista Gual,** Florianópolis, v.1, n.1, 2008.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão em serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CORTE, M. B. **Avaliação institucional de organizações educacionais: método de auto-avaliação para a gestão de organizações públicas do ensino fundamental**. 366 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2006.

CRONIN, J.J. & TAYLOR, A.S. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, vol. 56, issue 3, p. 55-68, 1992.

CUNHA, M.. **Introdução à qualidade de serviço: a perspectiva da gestão dos recursos humanos**. Lisboa: ISPA .2002.

CUMMINS, Robert A. e GULLONE, Eleonora. Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. In. **Second International Conference on Quality of Life in Cities**, Singapore, 2000.

DEMING, W. E. **Dr. Deming O Americano que Ensinou a Qualidade Total aos Japoneses**. Rio de Janeiro: Record, 1993

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

Direcção Geral da Administração e Emprego Público - DGAEP. **Estrutura comum de avaliação (CAF 2006): melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação**. Lisboa: DGAEP, 2007

_____, Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público - DGAEP. **Estrutura comum de avaliação (CAF): melhorar as organizações públicas através da autoavaliação**. Portugal, 2013. Disponível em: <<http://www.caf.dgaep.gov.pt/>>. Acesso em : 23 abr. 2015.

_____, Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público - DGAEP. **Estrutura comum de Avaliação (CAF): Estrutura Comum de Avaliação (CAF): adaptada ao setor da educação - CAFEDUCAÇÃO 2013**. Portugal, 2013. Disponível em: <<http://www.caf.dgaep.gov.pt/>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

ENGEL, C. (2002). **Common Assessment Framework: the state of affairs**. Eispascope, 2002, Maastricht: EIPA.

EVARISTO, Critina. **A CAF como impulso para a melhoria contínua**. Cadernos BAD1. 2004.

FADEL, Marianella Aguilar Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 7-22, 2009.

- FERNANDES, Aida. **A participação estudantil na universidade**. Santiago de Compostela: Universidade Santiago de Compostela. 2007.
- FERNANDES, Waldir Algarte. **O movimento da qualidade no Brasil**. Brasília: Inmetro, 2011.
- FINK, A., & KOSECOFF, J. **How to conduct surveys: a step-by-step guide**. Beverly Hills: Sage, 1985.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FOLZ, D. H. **Survey research for public administration**. London: Sage, 1996.
- FOWLER, Eliane D'Martin. **Investigação sobre a utilização de programas de qualidade (GESPÚBLICA) nas universidades federais de ensino superior**. Itajubá - MG: [s.n.], 2008.
- FOWLER, Eliane D'Martin; MELLO, Carlos Henrique Pereira ; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 837-852, 2011
- FREIRE P. **A educação na cidade**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILBER, G. Ronald; NICHOLLS, J.A.F; ROSLOW Sydney. A mensuração da satisfação dos clientes do setor público. **Revista do Serviço Público**. Ano 51, n 3. jul./set 2000.
- GILBERT, G.R. **Customer satisfaction survey**. Boca Raton F.L.: Management Education and Development Inc., 1996.
- GRAWITZ, Madeleine. **Métodos y técnicas de las ciencias sociales**. Barcelona: Editorial Hispano Europa, 1975.
- GUTMANN, Amy. **La educación democrática: una teoría política de la educación**. Barcelona: Paidós, 1998.
- HAIR Jr., J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HESKETT, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, pp. 164-174, mar./apr. 1994.
- HYDE, Albert C. Feedback from customers, clients and captives. **The Bureaucrat**, v. 20, n. 4, p. 49-53, 1991.

- IRAOSI, Giuseppe. **The power of survey design: a user's guide for managing surveys, interpreting results, and influencing respondents.** Washington, D.C.: The World Bank, 2006.
- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LINDEN, Russell. Meeting which customers? **The Public Manager**, v. 21, n. 4, p. 49-52, 1992.
- LIKERT, R. **A organização humana.** São Paulo: Atlas, 1975.
- LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARINI, Caio. Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 3, 1996.
- MARTA, F. M. D. C. **Modelos de avaliação da qualidade do atendimento na prestação de serviços públicos: aplicação da metodologia de scoping review à tomada de decisão com base na evidência (evidence-based management), na administração pública.** Dissertação (Mestrado em Estatística e Gestão de Informação) - Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação da Universidade Nova de Lisboa, 2011.
- MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. O princípio da eficiência na administração pública. **Caderno de estudos Ciência e Empresa**, ano 5, n. 2, Teresina, 2008: Disponível em: <<http://www.faete.edu.br/revista/artigocristiane.pdf> > Acesso em: 25 mar. 2015.
- MATUS, Carlos. **Estratégias políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi.** São Paulo: Edições Fundap, 1996.
- MAY, Tim. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos.** Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2002.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo.** 20. ed. rev. e atual. até a Emenda Constitucional. São Paulo: Malheiros, 2006.
- MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2008: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Administração Pública Gerencial. **Rev. Direito**, Rio de Janeiro, v.2, n. 4, jul./dez. 1998.

MUNIZ, Cibele Cristina Baldassa. O princípio da eficiência na administração pública Brasileira. **Prisma Jurídico**, São Paulo, v.6, p. 85-100, 2007.

NEVES, Margarida Saraiva, Nuno Alas, and Teresa Nogueiro. **A gestão da qualidade e o modelo common assessment framework (CAF): uma aplicação prática no Ensino Superior Português** Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. Universidad de La Rioja, 2007.

NEWSOME PRH, WRIGHT GH. **A review of patient satisfaction: 1. Concepts Satisfaction**. Br Dent J 1999; 186:161-5.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública gerencial e construção democrática no Brasil: uma abordagem crítica. In: XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas e Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. p. 1-15.

PARENTE FILHO, José. **Gestão da qualidade no setor público**. Brasília, 1991.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública - RAP**, 2006.

RIBEIRO, Rosane Santos. **O curso GQT e a implantação da qualidade total na administração pública indireta do RGS: o caso PROSAC**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1998.

ROCHA, O. **Gestão da qualidade: aplicação aos serviços públicos**. Lisboa: Escolar Editora, 2010.

RODRIGUES, M. T. M. Princípio da eficiência em matéria tributária. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva (Coord.). **Princípio da eficiência em matéria tributária**. São Paulo: Revista dos Tribunais e Centro de Extensão Universitária, 2006.

RUTKOWSKI, J. **Qualidade no serviço público: um estudo de caso**. Belo Horizonte: [s.l.], 1998.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda., 2006.

SANTOS, Alba Conceição Marquez dos. **A administração pública gerencial**. Porto Alegre, 2003.

_____. A. C. **Princípio da eficiência da administração pública**. São Paulo: LTR, 2003.

SARAIVA, Margarida. **Gestão da Qualidade Total- Uma proposta de Implementação do Ensino Superior Português**. Tese de Doutoramento em Gestão não publicada. ISCTE, Lisboa, 2003.

SARQUIS, A.B. **Estratégias de marketing para serviços**. Atlas, São Paulo, 2009

SHETH, Jagdish; BANWARI, Mittal; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHACHTER, Hindy L., **Reinventing government or reinventing ourselves: the role of citizen owners in making a better government**. Albany: State University of New York Press, 1997.

SCHMIDT, F., STRICKLAND, T. **Texto H: satisfação do usuário: guia para o gerente público no Canadá 99**. Cadernos ENAP, n.20, Brasília: ENAP, 2000, p. 99-123.

SELDIN, Renata. **Os processos de gestão da mudança na implantação de sistemas integrados de gestão**. Rio de Janeiro: UFRJ. 197 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

SILVEIRA, Ana Sofia; SARAIVA, Margarida. **Gestão da Qualidade na Administração Pública. A utilização da ferramenta Common Assessment Framework nos municípios portugueses**, 2011.

SILVESTRE, Hugo. C. **Gestão pública: modelos de prestação no serviço público**. Lisboa: Escolar, 2010.

STAKE, R. E. The case study method in social inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The American tradition in qualitative research**. vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

TIRONI et al. **Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. Brasília: Ipea, 1991. (Texto para discussão n.238).

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, vol. 52, issue 2, p. 35-48, 1988.

_____, PARASURAMAN, A. & BERRY, L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1991.

ZEITHAML, Valerie A; BITNER, Maio Jô de. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

Apêndice 1: Perfis das Categorias de Satisfação

DIMENSÃO	INDICATIVOS DE PERCEPÇÃO	CARACTERÍSTICAS	CATEGORIAS DE SATISFAÇÃO QUANTO AOS SERVIÇOS DA FUP				
			MUITO INSATISFEITO	INSATISFEITO	POUCO SATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO
IMAGEM GLOBAL DA INSTITUIÇÃO Parasuraman (1988); LasCasas (1999); CAFEDUCAÇÃO (2013); Lovelock e Wright (2001)	Desempenho da FUP	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de sempre se construir e melhorar a boa reputação, • Imagem positiva, • Reconhecimento público e conscientização da FUP e dos serviços que presta ao público • Cortesia no atendimento • Transparência em sua gestão CAFEDUCAÇÃO (2013).	Usuários que tiveram suas expectativas muito abaixo do esperado com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também perceberam como muito abaixo do esperado , a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colabores no atendimento presencial e via telefone;	Usuários que tiveram suas expectativas abaixo do esperado com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também perceberam como abaixo do esperado , a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colabores no atendimento	Usuários que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também perceberam como tolerável , a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colabores no atendimento presencial e via	Usuários que tiveram suas expectativas atendidas com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também perceberam como esperado , a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colabores no atendimento presencial e via telefone;	Usuários que tiveram suas expectativas muito acima do esperado com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também perceberam como muito acima do esperado , a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colabores no atendimento presencial e via telefone.
	Nível de confiança na FUP e seus produtos/serviços						
	Reputação da FUP na sociedade						
	Cortesia dos colaboradores que lidam com os cidadãos no local de atendimento ao público						
	Cortesia dos colaboradores que atendem por telefone os cidadãos						
	Igualdade de tratamento praticada na FUP						
	Flexibilidade e autonomia dos colaboradores da área do atendimento para resolver situações individuais						
	Transparência da FUP (sobre o seu funcionamento e os processos de tomada de decisão)						

	Comportamento ético (respeito pelos valores do serviço público)			presencial e via telefone;	telefone;			
	Envolvimento da instituição com a comunidade em que está inserida							
ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO Parauraman (1988); LasCasas (1999); CAFEDUCAÇÃO (2013); Lovelock e Wright (2001)	Possibilidade de sugerir Melhorias	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura e possibilidade de contribuir de alguma forma no processo de desenvolvimento e melhoria da FUP • O envolvimento das pessoas terem influencia nas decisões e atividades que afetam o funcionamento da FUP • Uma criação de uma cultura que apoie a missão, visão e valores da instituição na prática (CAFEDUCAÇÃO, 2013). 	Usuários que tiveram suas expectativas muito abaixo do esperado com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. Também perceberam como muito abaixo do esperado a	Usuários que tiveram suas expectativas abaixo do esperado com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. Também perceberam como abaixo do	Usuários que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. Também perceberam como tolerável a	Usuários que tiveram suas expectativas atendidas com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. Também perceberam como esperado , a participação e existência de uma	Usuários que tiveram suas expectativas muito acima do esperado com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. Também perceberam como acima do esperado a participação e existência de uma comissão de usuário e a possibilidade desta	
	Frequência da aplicação de questionários para conhecer as críticas e sugestões de melhoria dos usuários							
	Consulta dos usuários para conhecer as suas necessidades e expectativas sobre os produtos/serviços							
	Existência de vários canais para sugestões (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)							
	Existência de vários canais para reclamações (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)							

	Existência de uma comissão de usuários		participação e existência de uma comissão de usuário e a possibilidade desta sugerir melhorias nos processos da organização;	esperado a participação e existência de uma comissão de usuário e a possibilidade desta sugerir melhorias nos processos da organização;	participação e existência de uma comissão de usuário e a possibilidade desta sugerir melhorias nos processos da organização;	comissão de usuário e a possibilidade desta sugerir melhorias nos processos da organização;	sugerir melhorias nos processos da organização.	
	Participação da comissão de usuários em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização							
ACESSIBILIDADE Parasuraman (1988); LasCasas (1999); CAFEDUCAÇÃO (2013); Lovelock e Wright (2001)	Localização do serviço (proximidade de transportes públicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de acesso à FUP, • Estrutura física que permitindo a mobilidade dos que precisam de atendimento diferenciado que supre suas necessidades físicas • Promover a acessibilidade da instituição com horários flexíveis de atendimento, • Documentos disponíveis em vários formatos (versão eletrônica e/ou línguas, sejam em papel ou versão eletrônica, línguas adequadas com as necessidades como o Braille • Quadros de avisos e áudio CAFEDUCAÇÃO (2013)	Usuários que tiveram suas expectativas muito abaixo do esperado com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online e fisicamente (Banco 24 horas). Também	Usuários que tiveram suas expectativas abaixo do esperado com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online	Usuários que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas , com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online	Usuários que tiveram suas expectativas atendidas com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online e fisicamente (Banco 24 horas). Também	Usuários que tiveram suas expectativas muito acima do esperado com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online e fisicamente (Banco 24 horas). Também perceberam como muito acima do esperado os sistemas	
	Facilidade de estacionamento							
	Acessibilidade para deficientes e carros de bebês (rampas de acesso, elevadores)							
	Horário de atendimento							
	Meios disponíveis para efetuar o pagamento dos serviços (ex. Banco 24 horas)							
	Sistemas interativos de divulgação das atividades/informações							
	Existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados (Ex. Lojas do Cidadão e/ou Postos de Atendimento ao Cidadão)							

	<p>Existência de uma linha telefônica para esclarecimento de dúvidas</p> <p>Nível de simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento)</p> <p>Variedade de formulários disponíveis on-line</p> <p>Esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico</p> <p>Informações disponíveis on-line</p> <p>Existência de serviços disponíveis online (e pagamento pela mesma via)</p>		<p>perceberam como muito abaixo do esperado os sistemas interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line;</p>	<p>e fisicamente (Banco 24 horas). Também perceberam como abaixo do esperado os sistemas interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line;</p>	<p>e fisicamente (Banco 24 horas). Também perceberam como tolerável os sistemas interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line;</p>	<p>perceberam como esperado os sistemas interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line;</p>	<p>interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line.</p>
<p>PRODUTOS E SERVIÇOS Parasuraman (1988); LasCasas (1999); CAFEDUCAÇÃO (2013); Lovelock e Wright (2001)</p>	<p>Satisfação global com os produtos entregues</p> <p>Satisfação global com os serviços prestados</p> <p>Clareza da informação sobre os serviços/produtos</p> <p>Qualidade dos esclarecimentos prestados por telefone</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade prestando serviços de qualidade, fornecendo o que foi prometido de forma segura e precisa; • Segurança: o usuário espera conhecimento e cortesia dos funcionários;); • Empatia: grau de 	<p>Usuários que tiveram suas expectativas muito abaixo do esperado com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados, bem como a</p>	<p>Usuários que tiveram suas expectativas abaixo do esperado com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e</p>	<p>Usuários que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados,</p>	<p>Usuários que tiveram suas expectativas atendidas com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados, bem como a diferenciação</p>	<p>Usuários que tiveram suas expectativas muito acima do esperado com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados, bem como a</p>

<p>Qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente</p> <p>Qualidade dos produtos/serviços (correspondência com o esperado)</p> <p>Tempo de resposta às solicitações</p> <p>Tempo de resposta às reclamações</p> <p>Diferenciação dos serviços em função das diferentes necessidades dos cidadãos.</p>	<p>cuidado e atenção pessoal dispensado aos usuários, além da receptividade, que é a disposição de ajudar os usuários fornecendo serviços com presteza.</p> <p>Parasuraman (1988);LasCasas (1999); (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2005).</p>	<p>diferenciação destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários. Também perceberam como muito abaixo do esperado a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações</p>	<p>serviços prestados, bem como a diferenciação destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários. Também perceberam como abaixo do esperado a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações</p>	<p>bem como a diferenciação destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários. Também perceberam como tolerável a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações</p>	<p>destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários. Também perceberam como esperado a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações;</p>	<p>diferenciação destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários. Também perceberam como muito acima do esperado a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações.</p>
---	---	--	---	--	---	--

Apêndice 2: Sistema de Categorização Analítico

INDICATIVOS DE PERCEPÇÃO	COD. RESP.	CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
DIMENSÃO 1) Imagem Global da Instituição				
Desempenho da FUP	A11	Projetos mais atuantes na região.	1) Promover uma maior integração entre a FUP e a comunidade em que está inserida, por meio de projetos mais atuantes na região via ampliação de parcerias público-privadas, rompendo as barreiras e redefinindo seu papel na sociedade; 2) Melhorar e ampliar a divulgação da Instituição e dos cursos por ela ofertados; 3) Diminuir a Burocracia aplicando uma gestão de processos para melhorar a prestação de serviços; 4) Organizar os fluxos de processos para melhorar a dinâmica de trabalho na resolução das atividades; 5) Melhorias na Segurança da FUP; 8) Melhorar a comunicação Interna entre os diversos seguimentos na FUP; 9) Definir e identificar os cargos dos colaboradores; 10) Treinamento e Capacitação para os colabores voltados para o bom atendimento (empatia, cortesia e presteza) e um maior entendimento sobres os processos para melhorar o esclarecimento de dúvidas; 11) Mais Cortesia, atenção e empatia dos colaboradores atentando-se para as	1) Haver uma melhor integração entre a FUP e a comunidade, promovendo uma melhor divulgação da Instituição; 2) Há a necessidade de garantir uma maior segurança aos usuários; 3) Há necessidade de modificação na gestão de processos da Instituição, promovendo melhorias na execução com o objetivo de diminuir a burocracia e dar autonomia à Instituição, bem como dar maior clareza no que diz respeito aos processos de tomada de decisões; 4) Quanto ao corpo de colabores, há a necessidade de definir e identificar os cargos, além promover o envolvimento e a atuação da comissão de ética juntos aos colaboradores para contribuir na formação ética desses, há também a necessidade de treinar e capacitar os colaboradores, para que estes sejam mais, atenciosos, cordiais e tenham empatia e igualdade de
	A23	Melhores cursos.		
	AO10	A imagem deverá ser melhorada para os servidores da UnB. Infelizmente não há política de boa gestão para os seus servidores. Precisa-se diminuir as burocracias e com certeza melhorar a qualidade de gestão de processos.		
	AO11	Definição dos cargos, informativo (placa) nas mesas com nome e cargo dos colaboradores.		
Nível de confiança na FUP e seus produtos/serviços	A88	Mas pode-se investir em mais segurança.		
	A89	Falta de seguranças na FUP. Mais polícias e seguranças.		
	A126	Mais organização por parte dos gestores.		
	AO4	Melhorar a comunicação, enfatizando o feedback; Atentar ao cumprimento de prazos; Falta de segurança		

		Acredito que melhorando a organização e comunicação interna já será uma grande melhoria.	particularidades dos usuários durante o atendimento; 12) Mais autonomia para a Instituição; 13) Maior transparência nos processos de tomada de decisões, melhorando a comunicação da divulgação dos resultados; 14) Maior atuação da Comissão de Ética junto aos colaboradores;	tratamento no atendimento; 5) Há a necessidade de se melhorar a comunicação Interna entre todos os seguimentos da FUP;
Reputação da FUP na sociedade	AO6			
	A45	Aumentar a divulgação.		
	A48	Aumentar a divulgação.		
	A174	Divulgar mais cursos.		
Cortesia dos colaboradores que lidam com os cidadãos no local de atendimento ao público	A263	Funcionários serem menos grosseiros.		
	O4	Treinamento/capacitação aos servidores públicos na prestação de atendimento com excelência; biblioteca, secretaria; Dar maior atenção ao cumprimento de prazos e comunicação; Vale ressaltar no entanto o bom atendimento e presteza dos funcionários terceirizados que disponibilizam serviços na lanchonete, restaurante e reprografia, são rápidos e atenciosos.		
	O9	Poderia haver capacitação dos funcionários para melhor trato com as pessoas, tendo em vista que trabalham com atendimento ao público.		
	O10	É preciso ter treinamento, mudança na cultura organizacional da instituição. Incentivar na melhoria do nível de satisfação do trabalho, carga horária diminuída.		
	O9	Os funcionários que ficam responsáveis por atender aos telefones devem ser melhor instruídos para melhor atender a clientela.		
Igualdade de tratamento praticada na FUP	O10	(...) reforçar a obrigação do servidor na Instituição		
Flexibilidade e autonomia dos colaboradores da área do atendimento para resolver situações individuais	O3	Como já afirmei os servidores sempre estão disponíveis para nos auxiliar no que preciso for. Como sugestão, sugiro o desenvolvimento de um sistema de comunicação entre os diversos segmentos da instituição. Hoje boa parte dos processos são manuais ou sequer seus fluxos estão definidos.		

	O10	(...)mas fazer treinamentos sobre a dinâmica do trabalho ajudaria na resolução de atividades.		
Transparência da FUP (sobre o seu funcionamento e os processos de tomada de decisão)	A146	Há uma hierarquização precisamos autonomia.		
	A217	Melhor as informações a respeito o que a instituição está fazendo.		
	A263	Passar mais informes ao aluno sobre o que acontece (tomada de decisões).		
	O4	Divulgar fluxograma e organograma Consolidar as decisões sem muitas alterações no decorrer do processo		
	O6	A comunicação e transparência vejo que a UnB tem muito a melhorar.		
	O10	Melhorar na transparência. Divulgar as informações de forma mais completa.		
Comportamento ético (respeito pelos valores do serviço público)	O3	Sugiro uma maior atuação das comissões de ética junto aos servidores em uma perspectiva pedagógica, formativa e não punitiva, como em muitas vezes é percebida.		
	O4	Tratamento com cortesia e continuidade dos serviços.		
Envolvimento da FUP com a comunidade em que está inserida	A73	Melhor interação entre comunidade e FUP.		
	A146	Há um conflito estabelecido é preciso ressignificar o papel da universidade na comunidade para romper as barreiras e servir para o que se presta.		
DIMENSÃO 2) Envolvimento e Participação				
Possibilidade de sugerir Melhorias	A55	Matricula web - avaliação dos professores não há feedback para os alunos.	1) Divulgar reuniões e decisões dos colegiados aos usuários; 2) Aprimorar os sistemas existentes (matrícula web); 3) Criar uma comissão de usuários que seja participante no processo de tomada de decisões e reuniões dos colegiados e que relate periodicamente as demandas e suas soluções, promovendo o diálogo entre a FUP e a comunidade; 4) Aumentar a Frequência de questionários de satisfação, bem	1) Divulgar reuniões e decisões dos colegiados aos usuários 2) Aprimorar os sistemas existentes (matrícula web); 3) Criar uma comissão de usuários que possa participar dos processos de tomada de decisões e reuniões dos colegiados e que relate
	A135	Divulgar a Reunião do Colegiado.		
Frequência da aplicação de questionários de satisfação para conhecer as críticas e sugestões de melhoria dos usuários	A126	Informações mais concretas.		
	A150	Aumento da frequência		
	A180	Tem que ter mais vezes.		
	O10	Não vejo os questionários, se tem, precisa haver mais monitoramentos.		

Consulta dos usuários para conhecer as suas necessidades e expectativas sobre os produtos/serviços	A180	Tinha que fazer uma plenária com a coordenação para esclarecer dúvidas.	<p>como monitorar e divulgar as informações sobre os seus resultados;</p> <p>5) Maior abertura e consulta aos usuários para que estes exponham suas necessidades e expectativas;</p> <p>6) Criar e/ou aumentar o número de canais de reclamações e sugestões em suas diversas formas seja virtual ou presencialmente;</p>	<p>periodicamente as demandas e suas soluções, promovendo o diálogo entre a FUP e a comunidade;</p> <p>4) Aumentar a frequência de questionários de satisfação, além de criar e/ou aumentar os canais de reclamações e sugestões nas suas diversas formas, dando maior abertura aos usuários para que estes exponham suas necessidades e expectativas bem como monitorar e divulgar as informações sobre os seus resultados.</p>
	O10	Haver as consultas aos cidadãos		
Existência de vários canais para sugestões (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)	A38	Canais como caixa de sugestão, portal de internet com formas de comunicação facilitada.		
	A180	Tinha de ter um caixa.		
Existência de vários canais para reclamações (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)	A73	Poucos canais, aumentar o número.		
	A180	Caixa na entrada do prédio para sugestão.		
Existência de uma comissão de usuários	O3	Nunca utilizei a ouvidoria ou outro serviço correlato antes, avalio que estes não somente sejam pacíficos mas que também se comuniquem com a sociedade, apresentando através de gráficos e/ou de relatórios periódicos quais demandas estão chegando da comunidade, quais foram encaminhadas e principalmente quais foram atendidas.		
Participação da comissão de usuários em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização	A63	Prioridade em reuniões superiores.		
	A70	Os clientes devem ter o direito de contribuírem.		
	A72	É preciso que haja participação na tomada de decisão.		
	A88	Precisa-se de uma comissão de utentes responsável e comprometida.		
	A135	A participação da comissão no colegiado seria uma sugestão.		
	A180	Reuniões com a coordenação.		
	O3	Desconheço, mas é uma excelente iniciativa		
DIMENSÃO 3) Acessibilidade				

Localização do serviço (proximidade de transportes públicos)	A42	Maior proximidade da parada, por mais que se tenha uma na frente poucos ônibus param.	<p>1) Melhorar a estrutura física dando a manutenção devida aos seus equipamentos de acessibilidade, bem como adequar os espaços da FUP em função das diversas necessidades específicas dos seus usuários;</p> <p>2) Melhorar a estrutura física do estacionamento bem como, ampliar a quantidade de vagas;</p> <p>3) Melhorar o acesso ao Transporte Público (variedade de opções de linha e horários) junto aos órgãos municipais, para que a ampliação do estacionamento não seja tão necessária, a fim de dar lugar a outros espaços que se fazem necessários à FUP;</p> <p>4) Ampliação do quadro de colaboradores para que haja modificações no horário de atendimento, contemplando os três turnos de funcionamento da FUP;</p> <p>5) Existência de diversos balcões de atendimento para a descentralização dos serviços administrativos na FUP;</p> <p>6) Maior preparação e entendimento dos colaboradores a fim de informar, esclarecer dúvidas e atender a todos os diferentes tipos de demandas dos usuários com presteza e prontidão em suas respostas;</p> <p>7) Instalação e monitoramento por parte da segurança, de um caixa eletrônico 24horas na Universidade;</p> <p>8) Centralização de pagamentos dos diversos serviços da FUP;</p>	<p>1) Melhorar a estrutura física dando a manutenção devida aos seus equipamentos de acessibilidade, bem como adequar os espaços da FUP em função das diversas necessidades específicas dos seus usuários;</p> <p>2) Melhorar a estrutura física do estacionamento bem como, ampliar a quantidade de vagas;</p> <p>3) Melhorar o acesso ao Transporte Público (variedade de opções de linha e horários) junto aos órgãos municipais, para que a ampliação do estacionamento não seja tão necessária, a fim de dar lugar a outros espaços que se fazem necessários à FUP;</p> <p>4) Ampliação e preparação do quadro de colaboradores a fim de informar, esclarecer dúvidas e atender a todos os diferentes tipos de demandas dos usuários com presteza e prontidão em suas respostas, garantindo a ampliação do horário de funcionamento dos serviços bem como a existência de diversos balcões de atendimento</p>
	A135	Os ônibus que vão para Brasília passam longe da FUP.		
	A154	Devia estar mais perto.		
	A180	Ter mais ônibus.		
	A217	O sistema de transporte para a universidade precisa melhorar.		
	O3	O conceito de acessibilidade é bem mais amplo do que o que se apresenta e nesta perspectiva a instituição ainda tem MUITO a melhorar, seja para os ditos normais quanto para os portadores de necessidades específicas. Sugiro que seja feito um amplo estudo por profissionais qualificados na perspectiva de adequar o espaço da instituição para todos os seus usuários.		
	O4	A parada de ônibus poderia ser em frente ao campus e com horários mais próximos entre si. Muito tempo esperando e falta de segurança até chegar dentro da Instituição.		
	O5	Melhoria do transporte público. Existência de taxi.		
	O10	Por ser uma universidade, não há bons acessos. Precisa haver mais ônibus, metro.		
	Facilidade de estacionamento	A52		
A73		Aumentar o número de vagas.		

	O3	Hoje os estacionamentos são insuficientes para a demanda, mas muito pela carência de um transporte público eficiente. É preciso uma parceria entre o governo local e a universidade para melhorar a qualidade do transporte público em geral, inclusive com a diversificação dos modais. Assim os estacionamentos seriam secundários ou até mesmo poderiam dar lugar a novos espaços para salas de aula e/ou laboratórios.	<p>9) Maior frequência na atualização de informações da Página web da instituição;</p> <p>10) Centralização da divulgação dos Editais em uma única página web;</p> <p>11) Aprimorar e ampliar os diversos canais de comunicação interna e externa;</p> <p>12) Criação de uma identidade visual;</p> <p>13) Maior clareza, e objetividade dos formulários disponíveis e que estes sejam autoexplicativos.</p>	<p>descentralizado, contemplando os três turnos de funcionamento da Instituição;</p> <p>5) Instalação e monitoramento por parte da segurança, de um caixa eletrônico 24horas na Universidade, bem como a centralização de pagamentos dos diversos serviços da FUP;</p> <p>6) Melhorar e ampliar os diversos canais de comunicação interna e externa atualizando com maior frequência as informações da Página web da instituição;</p> <p>7) Criação de uma identidade visual, a fim de proporcionar mais clareza e objetividade dos formulários disponíveis e que estes sejam autoexplicativos.</p>
	O8	Melhorar as condições do estacionamento, como por exemplo, oferecer vagas cobertas.		
Acessibilidade para deficientes e carros de bebês (rampas de acesso, elevadores)	A73	Elevadores funcionando.		
	A105	O elevador deveria funcionar.		
	A108	O elevador deveria funcionar.		
	O3	Péssimo, por mais iniciativas que a instituição tenha feito nos últimos anos, a instituição não foi projetada para portadores de necessidades especiais, é preciso um grande trabalho para adequação dos espaços com vistas a contemplar as especificidades de seus usuários.		
	O8	A Instituição apresenta algumas soluções de acesso, mas ainda precisa se tornar mais acessível.		
Horário de atendimento	A57	A Secretaria poderia funcionar até as 22h.		
	A259	Ampliar o horário.		
	O3	Que todos os serviços sejam disponibilizados a contento em todos os turnos, com pessoal e infraestrutura para tal.		
	O4	Poderia trabalhar em período de escala, ininterrupto.		
	O8	Acredito que todos os servidores que atendam aos estudantes deveriam estar aptos a resolverem qualquer demanda, fato este que nem sempre acontece.		

	O10	Mais servidores para fazer o horário mais prolongado.		
Meios disponíveis para efetuar o pagamento dos serviços (ex. Banco 24 horas)	A32	Um caixa eletrônico ou um posto qualquer. Banco no campus.		
	A38	Caixa eletrônico na universidade.		
	A42	Não se tem estes meios. Seria interessante a todos alunos terem no campus tal serviço.		
	A52	Pagamento na própria faculdade.		
	A106	Presença de caixas eletrônicos.		
	A108	Presença de caixas eletrônicos.		
	A124	Presença de caixas eletrônicos.		
	A135	Presença de caixas eletrônicos.		
	A174	Poderia ter Caixa eletrônico na universidade.		
	A180	Tinha de ter um caixa eletrônico aqui.		
	A219	Um lugar para efetuar pagamentos.		
	O3	Uma forma automática diversificada.		
	O4	instalação de caixas eletrônicos dentro do campus e devidamente monitorado em razão da falta de segurança.		
	O10	Precisa-se de mais bancos disponíveis. A universidade é muito grande, precisa-se se deslocar numa distância longa para efetivar esses pagamentos.		
Sistemas interativos de divulgação das atividades/informações	A52	Maior interação.		
	A109	Os editais deveriam ser divulgados em uma única página da internet.		
	A240	Atualizar mais o site e com antecedência.		
	A248	Publicidade em murais e salas de aula.		
	O8	Deveria haver mais posto e mais funcionários destinados a este fim.		
Existência de balcões de atendimento em	A91	Instrução de serviços administrativos descentralizados.		

serviços descentralizados	A109	Os editais deveriam ser divulgados em uma única página da internet.		
	A135	Deveria ter.		
	O10	Servidores mais prestativos para conhecer os processos da UNB e tirar as dúvidas.		
Existência de uma linha telefônica para esclarecimento de dúvidas	O3	Ainda tímido, é preciso valorizar mais a comunicação da instituição e os profissionais que nela trabalham e principalmente, abraçar de uma vez por todas as novas tecnologias de comunicação.		
	O10	Comunicação de vários sistemas juntos.		
Nível de simplificação dos formulários	A153	Falta mais clareza.		
	A240	Exclusão de campos desnecessários.		
	O3	É preciso que cada questão venha, se necessário, com uma pequena nota explicativa, que todas as siglas sejam descritas, que todas as dúvidas de preenchimento sejam sanadas, no próprio formulário, uma vez que não há interação entre o usuário e a instituição para sanar qualquer dúvida.		
Variedade de formulários disponíveis on-line	O3	Falta uma padronização, uma identidade visual, um melhor esclarecimento para que servirão e qual a efetividade de seu preenchimento.		
Esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico	O3	(...), é preciso aprimorar os meios internos de comunicação inclusive criando uma cultura na instituição para usar de forma efetiva os serviços e sistemas que ela disponibiliza.		
	O4	Retornar com a devida resposta.		
Informações disponíveis on-line	A52	Maior interação.		
	A240	Atualizar o site.		
	O3	É preciso que a instituição crie uma identidade visual que seja agradável, que seja possível encontrar a informação que se procura em poucos cliques.		

	O10	Disponibilizar mais informações		
Existência de serviços disponíveis online (e pagamento pela mesma via)	O3	(...) é interessante que se possa pagá-lo de imediato na própria solicitação. O uso de cartões de crédito e débito para carga de créditos no RU ou mesmo de serviço de reprografia seria interessante, tudo centralizado num único lugar.		
DIMENSÃO 4) Produtos e Serviços				
Satisfação global com os produtos entregues	A57	Poderia ter Restaurante Universitário.	1) Melhorias na estrutura física proporcionando bem estar aos usuários; 2) Melhorias nos equipamentos de acessibilidade; 3) Maior investimento em Multimídias; 4) Criação de um RU; 5) Melhorar a comunicação e o entendimento dos colabores para prestar as informações com clareza, segurança tratando o usuário de forma cortês; 6) Melhorias nos processos de serviços, proporcionando maior clareza e divulgação dos prazos; 7) Maior clareza quanto às regras dos programas e regimento da FUP;	1) Melhorias na estrutura física e nos equipamentos de acessibilidade proporcionando bem estar a todos os usuários em suas diversas necessidades; 2) Maior investimento em Multimídias; 3) Criação de um RU; 4) Melhorar a comunicação e o entendimento dos colabores para prestar informações e esclarecer dúvidas sobre os serviços diversos, regras dos programas e regimento da FUP, de forma clara e segura tratando os usuários de forma cortês; 5) Melhorias nos processos de serviços, proporcionando maior clareza e divulgação dos prazos;
	A87	Falta de materiais, humanização e serviços prestados.		
	A198	Investimento em multimídia.		
	O4	Melhor adequação das salas de aula, com instalação de ar condicionado ou melhorar a ventilação, e a acústica que é péssima.		
Satisfação global com os serviços prestados	O3	Melhor qualidade das instalações físicas		
	O4	Melhorar a comunicação e o tratamento		
Clareza da informação sobre os serviços/produtos	A240	Clareza com relação as exigências do curso: atividades complementares aceitas.		
	O3	Os processos precisam estar bem definidos e os fluxos claros para os envolvidos no processo		
Qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente	A87	Ter um melhor esclarecimento.		
	A130	(...) fazer mais divulgações.		
	O3	(...) sugiro que tanto os fluxos quanto os prazos sejam divulgados.		
Diferenciação dos serviços em função das diferentes necessidades dos cidadãos.	A130	Os equipamentos de acessibilidade funcionar.		

Apêndice 3: Relatório Técnico

INTRODUÇÃO

A administração pública é a maior prestadora de serviços diversificados aos cidadãos e busca por soluções que são capazes de aumentar a eficiência e a eficácia destes serviços (CUNHA, 2002). Assim, há a necessidade de rapidez e agilidade nos serviços oferecidos aos cidadãos, cada vez mais exigentes, e a avaliação da forma como estes serviços estão sendo prestados.

A avaliação da satisfação dos usuários de serviços públicos é um método recente, em muitos casos essas avaliações são realizadas indiretamente, como subprodutos de outras pesquisas de opinião pública (BRASIL, 2000).

As organizações necessitam se apoiar em instrumentos que permitam avaliar se suas ações estão atendendo as expectativas dos usuários por meio de um sistema de avaliação eficiente dos serviços, que poderá fornecer informações importantes para melhorar o seu desempenho.

Portanto, um sistema de avaliação eficiente dos serviços poderá fornecer informações importantes para melhorar o seu desempenho e, o nível de satisfação dos cidadãos, usuários dos serviços prestados pela Instituição estudada. Embasado nestas informações, será capaz de desenvolver o processo de melhoria contínua, possibilitando a boa qualidade percebida.

Este estudo abordou como tema a percepção de satisfação dos serviços prestados pela FUP-UNB e tal pesquisa utilizará o *Common Assessment Framework- CAF*, um instrumento de autoavaliação, onde por meio dos resultados, poderá apontar fragilidades que poderão contribuir para o entendimento das possíveis implementações de melhoria.

1.1 Objetivos

O estudo tem por objetivo analisar a percepção de satisfação dos usuários com os serviços públicos administrativos prestados pela Faculdade UnB Planaltina. Como objetivos específicos têm-se: (a) caracterizar a percepção de satisfação com os serviços administrativos prestados pela Faculdade UnB Planaltina; b) apontar as fragilidades dos serviços públicos

prestados pela Faculdade UnB Planaltina a partir da caracterização da percepção de satisfação dos usuários; c) registrar sugestões de melhorias apontadas pelos usuários dos serviços públicos da Faculdade UnB Planaltina.

1.2 Estrutura da Dissertação

Este estudo está organizado em cinco capítulos, desta introdução e as conclusões.

O segundo capítulo aborda o Referencial que objetiva tratar das temáticas organizacionais em quatro seções que englobam a administração pública gerencial, o princípio da eficiência na administração pública, qualidade e satisfação dos serviços na gestão pública e por fim trata dos serviços e serviços públicos.

O terceiro capítulo trata da estratégia de pesquisa que detalha todo o caminho percorrido para feitura deste Estudo de Caso dando o devido enfoque para sua natureza exploratória e ao método qualitativo de coleta e análise dos dados. Referencia, também, objetivos, população e métodos de coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados em duas seções. A primeira seção fala da percepção da satisfação dos usuários quanto aos serviços públicos administrativos prestados pela FUP. A segunda seção aborda os indicativos de melhorias no serviço na visão dos alunos.

A seguir são apresentadas propostas de intervenção para melhoria dos serviços prestados pela Instituição pesquisada. E, finalizando, indicam-se as referências bibliográficas e os anexos ao trabalho.

1.3 Referencial Teórico

As transformações ocorridas nos diversos cenários da evolução da Administração Pública ao longo dos anos, fez com que na década de 90, se constituíssem elementos decisivos a modelar uma nova administração pública, a chamada Administração Gerencial.

A falta de eficiência para atender as novas demandas do mundo globalizado, aliado ao desgaste do modelo burocrático de administração, segundo Bresser-Pereira (2005), culminou com a redefinição do papel do Estado, principalmente no campo econômico, no seu

nível de intervenção na sociedade. Esta redefinição no papel do aparelho do Estado forçou o nascimento de um novo modelo de administração pública, chamado pelo autor de “gerencial”.

O ponto central do modelo gerencial puro é a busca da eficiência e, é neste contexto que o princípio da Eficiência é inserido na administração pública.

O princípio da eficiência foi inserido na Constituição Brasileira por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 04/06/98, com o objetivo de transformar o modelo de administração burocrática em administração gerencial, fundamentado no neoliberalismo, corrente de pensamento que defende o Estado mínimo, aquele em que a sua atuação fica restrita apenas às áreas imprescindíveis da vida social (MARTINS, 2008).

A eficiência na administração pública representa a aplicação de procedimentos a partir da lei, que possam ter o alto índice de resultados e encontra relação com o princípio da proporcionalidade, representando um instrumento de controle e adequação dos meios aos fins. Logo a eficiência, revela-se pela regularidade do processo, pela oposição do abuso e pela proporcionalidade no agir da administração (M. RODRIGUES, 2006).

Portanto como ressalta Abrúcio (1997), a busca da eficiência governamental, embora não resolva todos os problemas da burocracia, é uma herança positiva do modelo gerencial. Diante disso percebe-se o grande desafio para administração pública, trabalhar com eficiência sem perder a qualidade, principalmente dos serviços prestados aos cidadãos.

Para Tironi et al (1991), qualidade do serviço público é, antes de tudo, qualidade de um serviço sem distinção, se prestado por Instituição de caráter público ou privado busca-se a melhoria dos resultados pela aplicação de recursos e esforços, incluída no resultado a ser melhorado, principalmente a satisfação proporcionada ao consumidor, cliente ou usuário.

As organizações públicas são as maiores prestadoras de bens e serviços à comunidade, que estão deficientes no quesito qualidade, agilidade e localização desses serviços, possuindo como principal característica uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, carecendo continuamente redefinir sua missão (ESTEFANO, 1996).

Sendo assim convém apresentar as dimensões da qualidade em serviços por LasCasas (1999):

- **Confiabilidade:** é importante prestar serviços de qualidade, fornecendo o que foi prometido de forma segura e precisa;
- **Segurança:** o cliente espera dos prestadores de serviços conhecimento e cortesia dos funcionários;

- Aspectos tangíveis: os aspectos físicos que circundam a atividade de prestação de serviço (como instalações, equipamentos, aparência dos funcionários);
- Empatia: grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes, bem como a capacidade de se colocar no lugar dos outros, além da receptividade, que é a disposição de ajudar os clientes fornecendo serviços com presteza.

Tironi et al (1991) corrobora, afirmando que a mensuração sistemática da qualidade no serviço público, através de indicadores, requer que se considere individualmente, cada uma das dimensões a ela pertinentes:

- Qualidade do processo (atividades de suporte e a interface com o usuário);
- Qualidade do serviço prestado;
- Qualidade da organização (ou da gestão).

É importante ressaltar, que para Lovelock (2001), satisfação é uma reação emocional de curto prazo de uma experiência específica de serviço, enquanto a percepção dos clientes sobre qualidade são avaliações de longo prazo sobre a entrega de serviços. Sendo assim, a qualidade dos serviços dá-se mediante opinião dos clientes sobre o serviço, mas que se constitui após uma série de experiências bem ou mal sucedidas.

Dettmer et al (2002, p.67) defendem que, "os clientes avaliam seus níveis de satisfação ou insatisfação depois de cada encontro e utilizam esta informação para atualizar suas percepções de qualidade do serviço".

Para Giansi e Correa (1996) as principais características que permitem a distinção entre os bens e os serviços, além de evidenciar a subjetividade das condições de avaliação de um serviço prestado são: a intangibilidade, a variabilidade ou heterogeneidade, a permissibilidade de seus resultados e a simultaneidade entre a produção e o consumo.

Assim, conhecer a percepção dos usuários internos e externos, acerca da qualidade do serviço público, seria um primeiro passo para o desenvolvimento de ações que levarão a melhorias, tanto por parte do gestor do sistema, que precisa perceber o entendimento de ambos os usuários para poder direcionar suas estratégias e ações, assim como por parte dos próprios profissionais que, entendendo a percepção da qualidade sob a perspectiva de seus clientes, estarão mais aparelhados para atender suas expectativas (FADEL E FILHO, 2009).

No serviço público predominam algumas características como a imprevisibilidade da demanda e seu caráter compulsório, onde esta a diferença da ideia da livre escolha e a simultaneidade entre produção e consumo, fazendo do trabalho, um processo iterativo entre o produtor e o consumidor, e que revela a importância do fator comunicacional, atribuindo a cada ato uma especificidade irreduzível (RUTKOWSKI, 1998).

Logo, uma organização governamental, por definição, deve universalizar ao máximo o acesso aos serviços por ela prestados. Porém esses pressupostos não podem ser satisfeitos facilmente, principalmente os que se referem à possibilidade de uma padronização mecanicista dos processos. Além do mais, não nos parece correto tratar o cidadão, razão maior da existência das instituições de serviço público, como um simples cliente, que em troca do bom atendimento gerará o lucro que garantirá a sobrevivência da empresa, esta realidade não deve ser aplicada em instituições públicas (MATUS, 1996).

2 METODOLOGIA

Até o momento, não foi possível observar na literatura estudos específicos sobre a utilização os questionários da satisfação para cidadãos clientes propostos pela CAF no Brasil, bem como a análise da percepção da satisfação dos alunos da FUP quanto aos serviços que esta Instituição de Ensino presta, por isso esta pesquisa tem uma abordagem exploratória.

Neste estudo, prevaleceu o enfoque qualitativo da pesquisa, por meio de um processo dinâmico entre constatações de fatos e suas interpretações, prevalecendo neste estudo, o enfoque qualitativo da pesquisa, por meio de um processo dinâmico entre constatações dos fatos e suas interpretações.

A escolha do método baseou - se na análise das informações obtidas ao longo da pesquisa. Este estudo tem fundamentos que o caracteriza como único.

O questionário, utilizado para coleta de dados neste estudo de caso, é baseado no modelo *Common Assessment Framework*– CAF. O presente estudo utilizou o CAF para avaliar a percepção dos usuários da Faculdade UnB Planaltina, com a finalidade de contribuir para o entendimento das possíveis implementações de melhoria neste *Campus*. Bem como introduzir uma cultura de excelência, considerando-se o Brasil como um País em desenvolvimento.

Para desenvolvimento do estudo optou-se por um recorte nos critérios, conduzindo a pesquisa em torno da percepção da satisfação dos alunos por meio dos dados coletados com a utilização do modelo de questionário da satisfação cidadão/cliente do CAF.

O recorte do estudo foi elaborado sobre o subcritério 6.1, referente a avaliação da percepção. A escolha de adotar o subcritério 6.1 do CAF tem como motivação a acessibilidade aos alunos e também o fato destes serem os beneficiados diretos dos serviços públicos administrativos prestados. Tornando, assim, indispensável analisar o cenário atual destes serviços quanto ao que a instituição fez para atender as necessidades e expectativas dos alunos.

A amostra do estudo é do tipo não probabilístico, selecionado por conveniência, sem procedimento estatístico. Para a coleta de dados, inicialmente, realizou-se a adaptação da linguagem do questionário, uma vez que este instrumento não foi elaborado no Brasil.

2.3 Análise dos Dados

As questões abordadas e as respostas foram registradas em planilha eletrônica (Excel®). As respostas dos alunos foram agrupadas e interpretadas em categorias de satisfação que foram criadas a partir da percepção de satisfação dos respondentes, de acordo com as dimensões as quais estavam relacionadas nos questionários do modelo CAF.

Cada dimensão do questionário foi avaliada por meio de escala tipo *Likert* (1975), e o procedimento utilizado para tratamento e interpretação destes dados, foram à análise de frequência baseada nos determinantes da qualidade no modelo CAF, levando em consideração o resultado da percepção da satisfação com os serviços da FUP. A discussão de resultados foi a partir da visão dos autores referenciados anteriormente.

As sugestões de melhorias foram explanadas a partir dos registros dos respondentes e foram posteriormente analisadas de acordo com seu conteúdo. A percepção que os diferentes usuários possuem sobre os serviços prestados pela Instituição, demandou uma análise que integrava as suas percepções com as sugestões de melhorias apontadas. Os dados qualitativos foram ordenados e categorizados nas dimensões citadas, de acordo com os princípios da análise de conteúdo de Bardin (2011).

3 RESULTADOS GERAIS

3.3 Percepção de Satisfação dos alunos quanto aos serviços prestados na FUP

Os resultados da pesquisa demonstraram que na dimensão da Imagem Global usuários se apresentam como Satisfeitos. Indicando que os alunos tiveram suas expectativas atendidas com relação ao desempenho, nível de confiança, reputação, transparência no funcionamento dos processos de tomada de decisão, comportamento ético e o envolvimento da FUP com a comunidade. Também perceberam como esperado, a cortesia, igualdade, flexibilidade e autonomia dos colaboradores no atendimento presencial e via telefone. Confirmando que as dimensões da qualidade que mais influenciam a satisfação geral são aquelas que envolvem o atendimento pessoal, e, em especial, aquelas que se relacionam à percepção do cliente sobre o envolvimento com os funcionários e a maneira como é atendido.

Já na dimensão de Envolvimento e Participação os usuários estão Pouco Satisfeitos, representam aqueles que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas com relação à existência de canais de consulta e frequência na aplicação de questionários para conhecer as suas críticas, reclamações, necessidades e sugestões de melhorias sobre os produtos/serviços tanto presencialmente como virtualmente. Também perceberam como tolerável a participação e existência de uma comissão de usuário e a possibilidade de esta sugerir melhorias nos processos da organização. A percepção de satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados pode ser influenciada pela forma como a interação ocorre durante o processo de prestação do serviço e também depende, em parte, da participação adequada do próprio usuário no processo. Assim, pode-se entender que a FUP adotando uma postura que promova o envolvimento e a participação dos seus alunos, e se estes tiverem maior participação para expor suas críticas e expectativas quanto aos serviços, perceberem envolvidos e participantes dos processos da Instituição poderá não só sugerir melhorias como também participar no debate sobre os processos da organização.

A dimensão de Acessibilidade indica que os usuários estão na categoria dos Poucos Satisfeitos, que representam aqueles que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas, com relação à localização do serviço, facilidade de estacionamento, acessibilidade para deficientes e carros de bebês, horário de atendimento e existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados, bem como a existência de serviços e pagamento destes, disponíveis online e fisicamente (Banco 24 horas). Também perceberam como tolerável os

sistemas interativos de divulgação das atividades e informações disponíveis on-line, esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico e por telefone assim como a variedade dos níveis de simplificação dos formulários disponíveis on-line. Este resultado demonstra que os usuários percebem o serviço recebido adequado, ou seja, este é o nível mínimo de serviço, o resultado também confirma a necessidade de se melhorar os indicadores a fim de atender as expectativas dos alunos. Neste cenário a inclusão digital proporciona a expansão do acesso à Internet, se mostrando com uma possibilidade de ampliar os serviços tornando-o mais democrático, portanto as distâncias físicas podem ser superadas e a tecnologia da informação torna-se uma ferramenta para viabilizar a prestação de serviços públicos de forma ágil e eficiente aos usuários. A expansão dos serviços prestados promovendo uma maior acessibilidade aos diversos departamentos da FUP, só será possível se houver a oferta de horários flexíveis de atendimento, e uma maior variedade nos formatos de documentos disponíveis, sejam em versão eletrônica ou impressa, além de línguas adequadas com as necessidades como o Braille e quadros de avisos e áudio atendendo a todas as particularidades dos usuários.

Por fim, na dimensão de Produtos e Serviços os usuários encontram-se na categoria Pouco Satisfeitos, e se caracterizam por usuários que tiveram suas expectativas parcialmente atendidas com relação à clareza e satisfação global com os produtos entregues e serviços prestados, bem como a diferenciação destes serviços em função das diferentes necessidades dos usuários. Também perceberam como tolerável a qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente e por telefone e o tempo de resposta às solicitações e reclamações. Podemos interpretar neste resultado que há a necessidade de se dispensar maiores esforços para garantir ao aluno que o problema, na medida do possível, será solucionado pelos colaboradores, os serviços devem ser executados corretamente e da primeira vez, os colaboradores devem cumprir com o horário de atendimento dos setores, assim como deve ocorrer o retorno imediato dos contatos e solicitações por telefone havendo assim o cumprimento de tudo que foi prometido aos usuários. Quanto à presteza que são as ações que remetem à disposição dos serviços para auxiliar os usuários, os resultados mostram que há a necessidade de mais disposição dos colaboradores para conduzir o atendimento, sendo mais solícito, atencioso e ter boa vontade. Já com relação à empatia, os alunos ao responderem como Pouco satisfeitos, confirmam que há a necessidade deste cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes, seja personalizado sempre que possível, ratificando a necessidade de se ter a receptividade com os usuários. No que concerne a segurança, caracterizada pela garantia do usuário em relação aos serviços prestados, com cortesia, educação e habilidade do servidor. Observa-se que e os colaboradores

precisam de mais cautela ao adotar novas orientações quanto à prestação dos serviços públicos administrativos. A partir das características dos usuários poucos satisfeitos para esta dimensão percebe-se existir desconfiança por parte dos alunos em relação ao comportamento dos servidores e principalmente a forma como são tratados. Este resultado confirma, portanto a necessidade de investir em uma maior padronização por meio de treinamento e reuniões para esclarecimentos acerca das responsabilidades com as informações que serão utilizadas pelo colaborador no momento em que for solicitado o serviço.

3.4 Indicativos de melhorias no serviço na visão dos alunos

A fim de suprir as fragilidades apresentadas no diagnóstico de percepção da satisfação dos usuários, estes indicaram como sugestões de melhoria na dimensão de Imagem Global da FUP, uma maior integração entre a FUP e a comunidade, promovendo uma melhor divulgação das atividades da Instituição, ressalta a necessidade de melhorias em na infraestrutura, além de garantir segurança aos usuários, estes usuários também solicitam uma modificação na gestão de processos da Instituição, com o objetivo de diminuir a burocracia dando maior clareza no aos processos de tomada de decisões e uma maior autonomia à Instituição. Os alunos também percebem como necessário a presença de colaboradores mais éticos, treinados e capacitados para atender os usuários com atenção, cortesia com empatia e igualdade de tratamento, além de identificar como necessário a melhoria da comunicação Interna entre todos os segmentos da FUP.

Já na dimensão de Envolvimento e Participação os alunos sugerem a ampliação das vagas dos cursos ofertados pela FUP, além de solicitarem que sejam feitas melhorias nos CA's, percebem a necessidade de aprimorar os sistemas existentes (matrícula web). Os alunos sugerem que seja criada uma comissão de usuários que participe dos processos de tomada de decisões e reuniões dos colegiados, promovendo o diálogo entre a FUP e a comunidade além de solicitarem a divulgação das reuniões e decisões dos colegiados aos usuários e demandam um aumento da frequência de questionários, criar canais de reclamações e sugestões, bem como monitorar e divulgar as informações sobre os seus resultados.

Na dimensão de Acessibilidade os usuários sugerem e reforçam a necessidade de melhorar a estrutura física e equipamentos de acessibilidade bem como a estrutura física do estacionamento, solicitam que melhorias sejam realizadas quanto o acesso ao Transporte

Público. Solicitam a ampliação e preparação do quadro de colaboradores atendendo a todos os diferentes tipos de demandas dos usuários, e também do horário de funcionamento dos serviços bem como a existência de diversos balcões de atendimento descentralizado. Os alunos demandam que é necessária a instalação e monitoramento, de um caixa eletrônico 24horas além da centralização de pagamentos dos diversos serviços da FUP, além de perceberem que é preciso melhorar e ampliar os diversos canais de comunicação interna e externa. Estes alunos também sugerem a criação de uma identidade visual, proporcionando maior clareza e objetividade dos formulários disponíveis e que estes sejam autoexplicativos.

Por fim na dimensão de Produtos e Serviços os alunos reforçam a necessidade de melhorias na estrutura física e nos equipamentos de acessibilidade proporcionando bem estar a todos os usuários em suas diversas necessidades. Solicitam também a criação de um RU, além de sugerir um maior investimento em Multimídia, bem como melhorar a comunicação e o entendimento dos colabores para prestar informações e esclarecer dúvidas de forma clara e segura e reforçam mais uma vez a necessidade de se implantar melhorias nos processos de serviços, proporcionando maior clareza e divulgação dos prazos.

4 RECOMENDAÇÕES

Assim, levando em consideração os resultados apresentados na pesquisa da percepção da satisfação dos usuários quanto aos serviços recebido, apresentam-se algumas propostas de intervenções para que seja possível superar as expectativas destes usuários melhorando assim, a sua percepção de satisfação.

A primeira delas trata da infraestrutura física da FUP, pela percepção dos alunos foi possível perceber a baixa satisfação destes, devem-se pela necessidade de se melhorar a adequação dos espaços de acordo com as diversas necessidades específicas de cada usuário.

A segunda melhoria seria na sua gestão de processos é necessário implantar e praticar a melhoria na gestão de processos dos serviços prestados pela FUP, com o objetivo de diminuir a burocracia ainda existente em sua forma de prestar serviços, possibilitando assim um melhor fluxo de processo, e celeridade às atividades executadas, transparecendo maior clareza e proporcionando um maior nos processos de tomadas de decisões.

A terceira melhoria seria quanto aos recursos humanos da FUP, é necessário promover melhorias dentro da Instituição com o objetivo de contribuir não só para a capacitação ética desses colaboradores como também treiná-los e capacitá-los para melhorar o atendimento aos

usuários de forma que se tornem aptos e possuem entendimento para garantir a resolatividade de qualquer assunto tratado no setor onde estão atuando como também na capacidade de prestar informações e esclarecer dúvidas de forma clara e precisa quando solicitados.

A quarta melhoria a ser adotada seria quanto aos canais de comunicação existentes na FUP, é necessário fazer um maior investimento em multimídias, com o objetivo de aprimorar os sistemas existentes bem como ampliar os diversos canais de comunicação interna e externa atualizando com maior frequência as informações da página web da Instituição, garantindo uma melhor divulgação da FUP na sociedade e melhorando o fluxo de informações e comunicação entre os diversos seguimentos, aproximando a comunidade de forma que esta tenha conhecimento das ações praticadas na Instituição que possam contribuir de alguma maneira para sociedade.

Por fim a quinta melhoria a ser adotada seria uma abertura para um *maior envolvimento e participação*, promovendo canais de comunicação, reclamações e sugestões nas suas diversas formas, dando maior abertura aos usuários para que estes exponham suas necessidades e expectativas de forma que estes também se envolvam e possam participar dos processos de tomada de decisão. Seria interessante estes usuários poderem se organizar de maneira a criar uma comissão de usuários para que não só tomem conhecimento sobre diversos assuntos como também façam parte desse processo contínuo de construção da FUP.

Diante do exposto, com base nos resultados da pesquisa, recomendam-se algumas ações com o objetivo reparar a percepção de satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados pela FUP:

- 1 Continue com a aplicação de questionários com este mesmo objetivo, a fim de analisar possíveis mudanças na classificação de satisfação dos usuários caso as melhorias sejam adotadas;
- 2 Seja empreendido um maior incentivo à qualificação e capacitação destes colaboradores que trabalham direta ou indiretamente com atendimento ao público para que possam prestar um bom atendimento aos usuários;
- 3 Adaptação e adoção do modelo CAF como um sistema de gestão da qualidade na FUP;
- 4 Caso não seja possível adotar o modelo CAF, recomenda-se adotar um outro sistema de gestão da qualidade na FUP afim de garantir a boa satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados;

ANEXOS

Anexo1: Questionário de Satisfação para cidadão/clientes

Questionário de satisfação para cidadãos

Identificação da Instituição/Qual curso: _____

Data: _____

Instruções de resposta ao questionário:

A procura da melhoria contínua dos serviços prestados é o principal compromisso assumido pela Universidade de Brasília - Campus Planaltina. Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz. Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza **confidencial e anônima**.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

1. Imagem global da Instituição						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Desempenho da Instituição						
Nível de confiança na Instituição e seus produtos/serviços						
Reputação da Instituição na sociedade						
Cortesia dos colaboradores que lidam com os cidadãos no local de atendimento ao público						
Cortesia dos colaboradores que atendem por telefone os cidadãos						
Igualdade de tratamento praticada na Instituição						
Flexibilidade e autonomia dos colaboradores da área do atendimento para resolver situações individuais						
Transparência da Instituição (sobre o seu funcionamento e os processos de tomada de decisão)						
Comportamento ético (respeito pelos valores do serviço público)						
Envolvimento da Instituição com a comunidade em que está inserida						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Envolvimento e participação						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Possibilidade de sugerir melhorias						
Frequência da aplicação de questionários para conhecer as críticas e sugestões de melhoria dos cidadãos.						
Consulta dos cidadãos para conhecer as suas necessidades e expectativas sobre os produtos/serviços						
Existência de vários canais para sugestões (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)						
Existência de vários canais para reclamações (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)						
Existência de uma comissão de usuários						
Participação da comissão de usuários em reuniões para debater a melhoria dos processos da Instituição						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

3. Acessibilidade						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Localização do serviço (proximidade de transportes públicos)						
Facilidade de estacionamento						
Acessibilidade para deficientes e carros de bebés (rampas de acesso, elevadores)						
Horário de atendimento						
Meios disponíveis para efetuar o pagamento dos serviços (ex. Banco 24 horas)						
Sistemas interativos de divulgação das atividades/informações						
Existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados (Ex. Lojas do Cidadão e/ou Postos de Atendimento ao Cidadão)						
Existência de uma linha telefónica para esclarecimento de dúvidas						
Nível de simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento)						
Variedade de formulários disponíveis						

<i>on-line</i>						
Esclarecimento de dúvidas através de correio eletrônico						
Informações disponíveis <i>on-line</i>						
Existência de serviços disponíveis <i>on-line</i> (e pagamento pela mesma via)						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

4. Produtos e serviços						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Satisfação global com os produtos entregues ¹						
Satisfação global com os serviços prestados ²						
Clareza da informação sobre os serviços/produtos						
Qualidade dos esclarecimentos prestados por telefone						
Qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente						
Qualidade dos produtos/serviços (correspondência com o esperado)						
Tempo de resposta às solicitações						
Tempo de resposta às reclamações						
Diferenciação dos serviços em função das diferentes necessidades dos cidadãos.						

Muito obrigado pela sua colaboração.

Identificação (opcional):

Idade: _____ Profissão: _____

Sexo: _____ Habilitações: _____

¹ Produtos produzidos pela Instituição que está sendo avaliada

² Serviços prestados pela Instituição que está sendo avaliada