

**Percepção de Qualidade no Atendimento Público: um estudo de caso sobre  
eficiência e satisfação na SAG-ICEX-UFF**

**Perception of Quality in the Public Service: a case study on efficiency and  
satisfaction at SAG-ICEX-UFF**

**Percepción de Calidad en el Servicio Público: un estudio de caso sobre eficiencia y  
satisfacción de la SAG-ICEX-UFF**

Recebido: 21/02/2022 | Revisado: 06/07/2022 | Aceito: 26/08/2022 | Publicado: 08/09/2022

**Daniel Cardoso**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4504-1941>

Universidade Federal Fluminense, UFF-VR, Volta Redonda, Brasil

E-mail: [danielcardoso@id.uff.br](mailto:danielcardoso@id.uff.br)

**Marcello Vinicius Doria Calvosa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-9431>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil

Grupo de Pesquisas Gestão de Carreiras e Planej. Estratégico Pessoal, GeCaPEP, Brasil

Centro de Educação a Distância do Estado de Rio de Janeiro, CEDERJ, Brasil

E-mail: [mvcavosa@yahoo.com.br](mailto:mvcavosa@yahoo.com.br)

## **Resumo**

O objetivo principal do trabalho foi investigar a percepção dos discentes da Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda / RJ (UFF-VR) sobre a qualidade e eficiência nos serviços prestados no atendimento por parte da Secretaria Administrativa dos Cursos de Graduação do Instituto de Ciência Exatas (SAG-ICEX-UFF). Para isso, um estudo de caso nesse setor público foi realizado. O método contou com três fases de pesquisas: bibliométrica, realizada na base de dados do Google Scholar; quali-quantitativa direcionada aos alunos do ICEX (n=219) e qualitativa censitária com os funcionários da SAG (n=6). A contribuição teórica do trabalho foi a seleção dos autores clássicos sobre o tema qualidade no atendimento, como mais recorrentes, após pesquisa bibliométrica primária, e a comparação entre semelhanças e aplicações de suas principais teorias e

conceitos. As contribuições práticas foram que os seus servidores públicos da SAG, diferente dos alunos, conseguem relacionar eficiência e qualidade, com legalidade na prestação do serviço público. E percebem qualidade pela ótica de Joseph Juran, como planejamento, minimização de falhas e deficiências. Enquanto, os alunos percebem qualidade pela ótica de Philip Kotler, como relacionamento e atendimento de expectativas. As principais conclusões foram que os usuários da SAG percebem como qualidade no atendimento e eficiência a agilidade na execução de seus processos e demandas, somados ao interesse e à atenção fornecida pelos funcionários, creditando como secundários a flexibilidade ou a pontualidade. E que autopercepção de entrega de serviços de qualidade e eficiência da própria SAG para o seu público foi confirmada.

**Palavras-chave:** Qualidade no Atendimento; Satisfação do Usuário; Percepção de Qualidade; Eficiência no Setor Público.

### **Abstract**

The main objective of this work was to investigate the perception of students at Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda / RJ (UFF-VR) about the quality and efficiency of the services provided in the service provided by the Secretaria Administrativa dos Cursos de Graduação do Instituto de Ciência Exatas (SAG-ICEx-UFF). For this, a case study in this public sector was carried out. The method had three phases of research: bibliometric, carried out in the Google Scholar database, qualitative and quantitative directed to ICEx students (n=219) and qualitative census with SAG employees (n=6). The theoretical contribution of the work was the selection of classic authors on the topic of quality in care, as the most recurrent, after primary bibliometric research, and the comparison between similarities and applications of their main theories and concepts. The practical contributions were that its civil servants at SAG, unlike the students, are able to relate efficiency and quality with legality in the provision of public service. And they perceive quality from the perspective of Joseph Juran, such as planning, minimization of failures and deficiencies. Meanwhile, students perceive quality from the perspective of Philip Kotler, as a relationship and meeting expectations. The main conclusions were that SAG users perceive quality in service and efficiency as agility in the execution of their processes and demands, added to the interest and attention provided by employees, crediting flexibility or punctuality as

secondary. And that self-perception of delivery of quality and efficiency services from SAG itself to its public was confirmed.

**Keywords:** Service Quality; User Satisfaction; Quality Perception; Efficiency in the Public Sector.

### **Resumén**

El objetivo principal de este trabajo fue investigar la percepción de los estudiantes de la Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda / RJ (UFF-VR) sobre la calidad y eficiencia de los servicios prestados en el servicio prestado por la Secretaria Administrativa dos Cursos de Graduação do Instituto de Ciência Exatas (SAG-ICEx-UFF). Para ello, se realizó un estudio de caso en este sector público. El método tuvo tres fases de investigación: bibliométrica, realizada en la base de datos de Google Scholar, cualitativo y cuantitativo dirigida a estudiantes del ICEx (n=219) y cualitativa censal con empleados del SAG (n=6). El aporte teórico del trabajo fue la selección de autores clásicos en el tema de la calidad en el cuidado, como los más recurrentes, luego de una investigación bibliométrica primaria, y la comparación entre similitudes y aplicaciones de sus principales teorías y conceptos. Los aportes prácticos fueron que sus servidores públicos en la SAG, a diferencia de los estudiantes, son capaces de relacionar eficiencia y calidad con legalidad en la prestación del servicio público. Y perciben la calidad desde la perspectiva de Joseph Juran, como la planificación, la minimización de fallos y carencias. Por su parte, los estudiantes perciben la calidad desde la perspectiva de Philip Kotler, como relación y cumplimiento de expectativas. Las principales conclusiones fueron que los usuarios del SAG perciben la calidad en el servicio y la eficiencia como agilidad en la ejecución de sus procesos y demandas, sumado al interés y atención que brindan los empleados, atribuyendo a la flexibilidad o puntualidad como algo secundario. Y se confirmó esa autopercepción de entrega de servicios de calidad y eficiencia de la propia SAG a su público.

**Palabras clave:** Calidad de Servicio; Satisfacción del Usuario; Percepción de Calidad; Eficiencia en el Sector Público.

### **Introdução**

O processo de atendimento ao público pode criar uma conexão entre o prestador de serviço e seu cliente, impactando nas decisões finais e nos resultados esperados

(SANTOS, 2021). Atendimento de qualidade ao público pode ser entendido como a propriedade eficiente de alcançar as expectativas e necessidades individuais de cada usuário, estabelecendo procedimentos e rotinas, e considerando fatores como tempo, presteza, prazos, condições físico-ambientais, entre outros. O tipo de atendimento oferecido influencia o relacionamento de um usuário com o setor prestador do serviço, alterando a sua percepção de qualidade (FRANÇA *et al.*, 2021). Contudo, qualidade por ter um carácter subjetivo, potencializando ou inibindo experiências, esforços e comportamentos (CALVOSA, 2022).

Pesquisas sobre qualidade do atendimento e da satisfação do cliente são difundidas no mundo inteiro, relacionadas a distintos públicos, como, por exemplo, a relação de gestão (RODRIGUES; BARRICHELLO; MORIN, 2016), concepção de condições ambientais envolvendo trabalho saudável e seguro (CALVOSA, 2011) e capacidade produtiva de entrega (VILAS BOAS *et al.*, 2018). O atendimento ao público, principalmente em órgãos públicos, é um desafio institucional que demanda transformações urgentes. É o caminho ou acesso para uma verificação das origens da ausência ou perda de qualidade do serviço proporcionado ao usuário. Alguns indicadores críticos de prejuízo de qualidade do serviço de atendimento podem ser mostrados por meio de condições físicas e ambientais do local, tais como: (i) espaço, ruído, luz; (ii) tempo excessivo de espera para o atendimento ser realizado; (iii) reclamações de usuários e equívocos e (iv) questões estruturais, como material, mobiliário e equipamentos disponíveis (FERREIRA, 2000). Contudo, a sociedade em geral, busca serviços prestados com qualidade no atendimento, rejeitando negligências e descasos (ALMEIDA; SILVA, 2021), em diversos setores, segmentos e orientações de mercado que representam a excelência e *fit* para o indivíduo que recebe o serviço (CALVOSA *et al.*, 2022).

Dessa forma, o atendimento de qualidade envolve profissionalismo, ética, treinamento e o interesse em atender às necessidades do outro (FRANÇA *et al.*, 2021), inclusive, em instituições de ensino superior (IES), que possuem um grande público circulante, que representa diversos estratos da sociedade e interesses sociais (CALVOSA, 2008), apresentando-se como um bom “laboratório” para se estudar o fenômeno. Esse atendimento de qualidade abrange uma estrutura administrativa eficiente e a prestação dos funcionários, buscando a satisfação do público, que é o

“cliente” da IES. O alvo desse estudo foi a investigação da avaliação dos alunos em relação a atributos de satisfação com a qualidade de atendimento na Secretaria Administrativa dos Cursos de Graduação do Instituto de Ciências Exatas (UFF-Volta Redonda) – SAG-ICEx. A qualidade do atendimento é um sistema complexo, porém eficaz de integração e visa à total satisfação dos alunos. Portanto, mostra-se relevante, como problema de pesquisa, buscar compreender estratégias e justes necessários visando obter a excelência da qualidade de prestação de serviço e ajudar na construção de propostas nas quais os funcionários de uma IES possa prestar atendimento adequado ao seu público-alvo e que vá ao encontro das expectativas do estudante universitário (cliente), público demandado do setor da IES.

O atendimento dos funcionários públicos, por vezes, é questionado pela própria sociedade demandante dos serviços prestados. Segundo essa mesma sociedade, de modo geral, o serviço prestado é moroso, burocrático e defasado, em ambientes em que a estrutura física corrobora e potencializa um atendimento impessoal e ineficiente. Destarte, a qualidade e eficiência em serviços prestados em instituições públicas parece não possuir os mesmos padrões e rigores de desempenho utilizados em instituições privadas. O atendimento com maior qualidade e eficiência deverá permitir maior satisfação dos usuários dos serviços públicos, atendendo suas expectativas, compreendendo suas necessidades e gerando credibilidade nas instituições executoras, de modo a atender, sustentar e aderir às suas expectativas (FERNANDES *et al.*, 2021). O atendimento pessoal de qualidade por parte dos funcionários públicos deveria ser uma busca constante em todas as esferas da sociedade, sobretudo, em IES, em que os alunos são estimulados a questionar os sistemas com seus novos conhecimentos e visualizar, na prática, pontos teóricos sobre a excelência de execução de serviços ensinados em sala de aula. Uma secretaria acadêmica é o órgão público de maior interface entre servidores públicos e discentes de instituições do ensino superior. Neste sentido, surge a questão da pesquisa deste trabalho: - A percepção dos alunos pertencentes a uma IES pública pode ser verificada e sustentada por meio da eficiência nos serviços prestados no atendimento ao usuário, mesmo em uma prestação de serviços conduzida por servidores públicos? O objetivo principal do trabalho foi investigar a percepção dos discentes sobre a qualidade e eficiência nos serviços prestados no atendimento pessoal por parte secretaria acadêmica SAG-ICEx, da Universidade Federal Fluminense – UFF. Como objetivo

secundário, a pesquisa realizada buscou identificar entre os seus funcionários, quais propostas e decisões institucionais podem ser ofertadas para sustentar a qualidade e eficiência em serviços prestados pelo órgão, além de características necessárias presentes nos próprios servidores.

Na fase de desenvolvimento da pesquisa notou-se que existe uma carência de estudos e publicações sobre a satisfação do atendimento ao público nas IES e sobre a própria percepção dos usuários do sistema, os alunos. Muitos trabalhos científicos publicados tratam da qualidade do ensino, da formação docente e discente, da expansão do ensino, da gestão universitária (PERIÓDICO CAPES, 2022). Durante a pesquisa bibliográfica designada para este trabalho, notou-se que mais estudos se fazem necessários abordando esse tema de pesquisa. Investigar e analisar o fenômeno qualidade no atendimento em IES visa ajudar alunos e funcionários de instituições similares a obter uma visão geral do nível dos serviços ofertados, aperfeiçoando a relação interna.

Esse trabalho apresenta-se como relevante, pois pode ajudar a estabelecer critérios para definir os padrões de excelência em uma IES no que diz respeito ao atendimento de qualidade, sob duas óticas: dos alunos e dos funcionários públicos. Por isso, extrapola os limites do órgão público investigado, como objeto de estudo. Sobretudo, permite situar um estímulo para que outros pesquisadores e profissionais reproduzam a metodologia e os métodos utilizados para a análise. O estudo é original. Após uma pesquisa bibliométrica sobre o relacionamento dos temas excelência em atendimento pessoal de qualidade e análise de secretarias públicas destinadas ao grande público em IES, inicialmente analisando o Banco de Tese da Capes, por consulta direta e a base do Google Acadêmico, por meio do *software Publish or Perish*, não foi encontrada nenhuma referência a trabalhos científicos.

### **O que os Autores Clássicos compreendem como Qualidade no Atendimento?**

Qualidade não é um conceito unânime, pois depende de percepção e de experimentação, que muda da experiência de um usuário para outro (CALVOSA, 2022). Existem diversas correntes teóricas que versam sobre o tema *qualidade no atendimento*. Por um olhar clássico, para Deming (1981), a qualidade pode ser entendida com foco

nas demandas e necessidades do usuário, considerando-o a parte mais importante do processo. Como essas necessidades são constantemente alteradas, os padrões de qualidade devem ser atualizados de forma contínua. Para tanto, Deming (1981) utiliza de controles instrumentais estatísticos de qualidade. Além disso, o referido autor popularizou o chamado Ciclo PDCA, que preconizava em suas iniciais: **Planejar, Executar, Verificar e Agir** (em inglês) de maneira corretiva. Deming defendia também 14 etapas ou princípios que deveriam ser seguidas para atingir a qualidade. E isso dependeria do envolvimento da alta administração para alcançar resultados expressivos. Entre os principais pontos destacam-se melhoria contínua, redução de variações, treinamento e mudança como responsabilidade de todos (MARSHAL Jr, 2006).

Por outra visão clássica, observada na abordagem de Feigenbaum (1994), a qualidade é instrumento estratégico e só é atingida com a participação de todos na instituição, sendo orientada para o usuário e sua satisfação. Sua ideia central é que a interação de diferentes grupos dentro da instituição contribui para melhoria da qualidade de forma global. O autor defende que a qualidade é a correção de todos os fatores que se relacionam e exercem influência na satisfação do usuário. Qualidade pode ser, dependendo da ótica, uma forma de gerenciamento (FEIGENBAUM, 1994). Por isso, pode ser trabalhada e gerenciada para sanar eventuais distorções. Esse exercício da gestão da qualidade, segundo Santini e colaboradores (2021) é uma condição para analisar informações, adaptar sistemas, conceber processos, além de planejar e sustentar as organizações (ou órgãos dentro delas).

Philip Kotler (2000) considera que a qualidade do atendimento disponível pode sacramentar o sucesso ou o fracasso de um serviço. O autor afirma que o contato do funcionário com os usuários tem influência marcante no relacionamento com a instituição, tornando esta relação um fator fundamental. Kotler acredita que o foco em relacionamento possui papel estratégico na manutenção da qualidade e que a instituição deve procurar atingir a excelência no atendimento, permitindo garantir a satisfação de todos os usuários diretos e indiretos e construindo, assim, relações satisfatórias em longo prazo. A satisfação do cliente ou usuário envolve compreender suas expectativas e saber administrá-las (FERNANDES *et al.*, 2021), pois os clientes tendem a comparar o serviço recebido com o serviço desejado. E na prestação de serviço público, essa

percepção pode envolver diversas óticas e atores: a sociedade, o Estado e possíveis parceiros privados (GOUVEIA *et al.*, 2009; ABDALLA *et al.*, 2013).

Novamente, revisitando um olhar clássico, para Juran (1988), o principal conceito de qualidade é a ausência de deficiências, pois essas acarretam em insatisfação e reclamações. Porém, o autor defende que satisfação e insatisfação com atendimento não são contrapontos e que as instituições deveriam adotar o que ele chamou de “trilogia da qualidade”, formada por planejamento, controle e aprimoramento, preparando, assim, a instituição para atingir as metas de qualidade (MARSHAL Jr, 2006).

O Quadro 1 foi organizado por ordem cronológica para ajudar a compreender os pontos centrais dos autores clássicos a respeito das suas definições de qualidade no atendimento. Esses autores são os mais recorrentes, entre os autores clássicos, segundo a investigação bibliométrica primária realizada pelo software *Publish or Perish*, para fins dessa pesquisa.

#### **Quadro 1: Pontos Centrais das Principais definições de Qualidade no Atendimento**

<b>Autor</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>Pontos Centrais da Definição – por tópicos</b>
William E. Deming	1950	Controles estatísticos de qualidade / Foco no usuário / Ciclo PDCA / 14 princípios
Joseph M. Juran	1951	Adequação ao uso / Ausência de falhas / Trilogia da Qualidade
Armand Feigenbaum	1961	Sistemas de controle e garantia de qualidade / Controle de qualidade total / Envolvimento integral
Philip Kotler	1991	Foco em relacionamento / Administração de expectativas

Fonte: elaborado a partir de Feigenbaum, 1994, Deming, 1981, Juran, 1988 e Kotler, 2000.

Ao analisar o quadro anterior pode ser notado que existem diversos conceitos e correntes para qualidade. Contudo, também pode ser observado que os autores descritos se baseiam na ideia comum de que a qualidade é definida pelo cliente ou usuário, de formas específicas, por meio de suas necessidades, interesses e expectativas, que se alteram ao longo do tempo. Todos mostram a preocupação com melhorias contínuas e defendem o envolvimento integral e uma ativa participação da administração. Neste



aspecto Juran e Feigenbaum defendem a necessidade de criação de uma estrutura organizacional que funcionasse como suporte à gestão de qualidade, fornecendo treinamento.

Em relação às políticas de aprimoramento, os conceitos de Ciclo PDCA de Deming e a Trilogia de Qualidade de Juran se aproximam, pois tratam de planejamento, controles e correções para melhorias. Apesar de Juran tratar a estatística como mera ferramenta, diferentemente de Deming. Outro ponto de concordância entre os autores é que quando os resultados são avaliados regularmente, fornecendo indicadores que refletem e mensuram o quadro de satisfação existente, as atividades têm maior chance de êxito.

A pesquisa bibliométrica também apontou um autor pouco conhecido no Brasil, mas com algum destaque sobre publicações envolvendo qualidade no atendimento. Para Parasuraman e colaboradores (1985) existem dez dimensões da excelência na qualidade no atendimento: Tangibilidade; Confiabilidade; Responsividade; Comunicação; Credibilidade; Segurança; Competência; Cortesia; Compreensão das Necessidade do Cliente; e Políticas de Acesso (PARASURAMAN *et al.*, 1985).

Para essa pesquisa, os conceitos expostos por Kotler (2000) parece ter maior aderência à proposta de investigação e será a definição utilizada para balizar o estudo da percepção dos usuários e o comportamento dos funcionários, segundo a diretriz da questão da pesquisa

A qualidade no atendimento pode ser percebida pela evidenciação da habilidade e capacidade interpessoal, observada pelas condições em que o serviço é prestado e pela maneira com que os usuários são atendidos pelos profissionais responsáveis. Cada usuário possui uma determinada compreensão sobre qualidade, e não raro essa distinção de percepções configura-se até mesmo no estado de espírito do cliente no instante em que o serviço é realizado. E a preocupação em modernizar ou dinamizar uma qualidade de prestação de serviço poderá vir acompanhada de uma agitação ou perturbação organizacional para que as intenções sejam aceitas e tenham aderência pelo cliente (CALIXTO *et al.*, 2021). As pessoas possuem variados padrões de qualidade em diferentes momentos de suas vidas e respondem diversamente ao que aparenta ser o mesmo serviço realizado (FADEL; FILHO 2008). Outro aspecto a ser mencionado é

que a qualidade no atendimento depende muito do desempenho das pessoas que lidam diretamente com o cliente. Para Rodrigues e Andriola (2005), em se tratando de instituições de ensino de nível superior, é dever dos servidores prestarem um bom atendimento ao público interno e externo, estimulando de maneira constante e organizada o crescimento da instituição como um todo e assim, aperfeiçoando o produto que a universidade disponibiliza para a sociedade.

### **O que se pode Entender por Eficiência no Atendimento ao Público?**

O princípio da eficiência é o mais recente princípio constitucional da administração pública, precedido pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, tendo sido incluído Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998). E envolve a organização do Estado, os efeitos desejados e o interesse público (BARROS; OLIVEIRA, 2022). A eficiência apresenta como principal aspecto o modo de atuação do agente público, do qual se presume o melhor desempenho viável de suas atribuições, para atingir os melhores resultados na prestação do serviço público. Para Meirelles (2011, p.60):

“Eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”.

A inclusão dessa diretriz de gestão na relação de princípios constitucionais tornou-se uma significativa mudança no discurso gerencial, fomentando fortemente argumentos a favor da introdução de inovações gerenciais em organizações públicas (BERGUE, 2010; MIRANDA *et al.*, 2020). Nessa abordagem, um atendimento eficiente ao público estabelece, com frequência, um serviço que resulta da coesão de diversas variáveis: a conduta do usuário, as atividades dos funcionários envolvidos na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais. O atendimento ao público pode ser definido como um serviço sinérgico e complexo que dispõe um cenário com diferentes interlocutores, mediados por diferentes expectativas e

necessidades. E sua interação social pode ser simplificada ou prejudicada em função das condições físicas, ergonômicas e instrumentais disponibilizadas pela organização (MENEZES; BORCHARD, 2010). Mas que também, pode ser alvo de controle popular, impetrado por reinvidicação perante o poder público, que poderá ordenar tal princípio (BARROS; OLIVEIRA, 2022).

Disfunções existentes no atendimento ao público prejudicam a eficiência e podem ser constatadas por meio de três abordagens: da empresa (com processos organizacionais mal planejados); do atendente (analisando perfil individual, seu *modus operandi* usual e estruturante de sua conduta em situação de atendimento); e do usuário (analisando seu perfil e comportamento em situação de atendimento) (FERREIRA; MENDES 2001). Dessa forma, a qualidade dos serviços é percebida pelos clientes por meio de seus componentes tangíveis e intangíveis. A tangibilidade pode ser compreendida por meio do que o usuário presencia e reconhece. Já os elementos intangíveis possuem característica abstrata e são conceitos como presteza e cordialidade da equipe de funcionários, além do grau de atenção pessoal e receptividade (FADEL; FILHO, 2008). O princípio da eficiência pode ser relacionado com a avaliação de desempenho do servidor, mas sua proposição elementar está em melhorar resultados, reduzir custos, aumentar a velocidade de entrega, ativar a economia de recursos, mas, sobretudo, pela ótica do trabalho, desenvolver parâmetros de qualidade observável e percebível (BARROS; OLIVEIRA, 2022). Em relação a um setor público de uma IES, a aplicação desse princípio fica mais evidente quando determinado conjunto de ações irá ser interpretado como um atendimento de qualidade: o tempo que o usuário despende para receber o serviço, a experiência agradável gerada durante o processo de prestação do serviço, a flexibilidade de acordo com as necessidades do usuário e a credibilidade e facilidade de acesso aos atendentes.

### **Os Critérios para Determinar se um Órgão Público possui Qualidade e Eficiência no Atendimento ao Público e seus Efeitos para a Sociedade**

A satisfação final do usuário deve ser considerada um dos principais componentes do desenvolvimento do processo pela busca da qualidade no atendimento. A satisfação poderá ser entendida como uma função do desempenho percebido e das

expectativas geradas (KLOSTER, 2018). A secretaria acadêmica em uma universidade federal é o órgão central de registros acadêmico-administrativos, preservando a integridade, garantia e correção desses arquivos. Além disso, ela é responsável por emitir documentações administrativas, para uso interno e externo. Atende público imediato, interno, formado por alunos em sua maioria e também comunidade externa. E costuma apresentar como principais problemas ligados ao atendimento: o tempo demasiado de espera, a ausência de pró-atividade, a variação na motivação dos funcionários e excesso de absenteísmo. Situações típicas do cotidiano como excesso de burocracia, não cumprimento de prazos e condições físico-ambientais são expressas nas queixas de usuários. O ambiente de trabalho deve ser adequado e confortável, não sendo uma estrutura física que corrobora e estimula um atendimento impessoal, com elementos de separação, lacunas de vidro para os usuários se comunicarem, dificultando qualquer diálogo mais extenso e limita a efetividade da informação e do serviço.

O trabalho que o funcionário desenvolve a frente de um órgão público dessa natureza, na função de atendimento, é um exercício de mediação entre os propósitos e finalidades da instituição e as expectativas e objetivos dos usuários (FERREIRA, 2000). Essa mediação é importante na dinâmica de atendimento e possui impacto direto na satisfação dos usuários, comodidade dos atendentes, eficácia e qualidade do serviço prestado. O relacionamento com o aluno usuário é valioso e fundamental, especialmente em uma instituição de ensino superior, considerando-se que o contato entre as partes – prestador do serviço e cliente é próximo, de uso frequente e prolongado.

A gestão da qualidade dos serviços, prestados de forma eficiente e com o viés de gerar excelência ao usuário, ajudará a organização ou o setor a trazer benefícios reais e requisitos para que o próprio usuário e outras partes interessadas reconheçam e valorizem o esforço envolvido (SANTINI *et al.*, 2021). A conscientização dos benefícios obtidos quando os órgãos públicos se empenham por um atendimento pautado em qualidade e eficiência pode ser demonstrado via três frentes de análise: do indivíduo, da instituição e da sociedade. A primeira, sob a ótica do indivíduo, gerando maior interesse pelo trabalho, desenvolvimento de novas habilidades e reconhecimento de sua contribuição. A segunda, para a empresa, um melhor estado de clima organizacional, melhor utilização da mão de obra, trabalho em equipe com mais qualidade e obtenção de um maior senso de responsabilidades por melhorias. Por

último, órgãos públicos que possuem esses aspectos diferenciados no atendimento, geram melhor qualidade dos serviços para sociedade, visando maior satisfação e compreensão de suas necessidades (MOURA, 2003).

Segundo Kotler (2000, p. 58), a satisfação do usuário “consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do consumidor”. Este conceito é definido de acordo com as exigências, padrões e necessidades individuais, e até mesmo, estados psicológicos do usuário. Se atendidas às expectativas do cliente, o mesmo estará realizado com o percebido e ficará integralmente satisfeito quando este desempenho for além do previsto e esperado. Em situação contrária, se o serviço percebido não vai ao encontro das expectativas do serviço desejado, os usuários podem perder o interesse pela instituição.

### **Fatores Motivacionais para que Funcionários Públicos prestem um Serviço com Qualidade e Eficiência**

Para entender os fatores motivacionais é importante definir o conceito de motivação. Calvosa (2010) afirma que a motivação é formada por necessidades, desejos e metas que atraem um indivíduo a executar ações, atividades e tomar iniciativas. Em outras palavras, são os fatores internos que levam indivíduos a buscarem a realização de seus objetivos, respondendo a carências, angústias e necessidades; fazendo com que direcionem esforços para o alcance dessas metas. A motivação no trabalho pode interferir no sucesso de uma organização, pois “é a força que estimula as pessoas a agir” (GIL, 2010 p. 202). Um profissional motivado tende a realizar suas tarefas com maior êxito, apresentando melhores resultados, com a possibilidade de atingir maior satisfação no trabalho (DE SOUZA, 2011). Além disso, contribui para a realização profissional e eleva o conceito da instituição com bons resultados. A motivação poderá ter um efeito multiplicador, formando opinião e buscando convencer as outras pessoas dos benefícios dessa mudança, apesar de ser um desafio para a gestão pública, mas implica, reconhecidamente, na qualidade do serviço que será prestado (PAVEGLIO, 2021).

As motivações podem ser intrínsecas ou extrínsecas. A motivação intrínseca diz respeito a recompensas psicológicas, e partem de dentro do próprio profissional, como: reconhecimento ou apreciação, tratamento diferenciado, melhores oportunidades etc. Em outro lado, a motivação extrínseca está ligada a fatores externos, recompensas materiais, sendo exemplificados por: aumento de salário, benefícios, promoções *etc.* (CALVOSA, 2010). E, muitas vezes, no domínio da prestação de serviços públicos, os servidores não percebem o sentido e o significado do trabalho (PAVEGLIO, 2021), logo, estão em um grupo menos sensíveis a serem motivados de forma intrínseca, dependendo mais de estímulos externos. A motivação de servidores públicos pode ser estimulada, segundo (BICHETT, VARGAS, 2021), por meio de valorização de necessidades profissionais e pessoais, além da satisfação do seu desejo de autodesenvolvimento. Portanto, compreende-se que para prestar um atendimento de qualidade e com eficiência, o servidor público deverá conseguir perceber significado no sentido do seu trabalho e ser estimulado pela direção da organização ou do setor.

### **Método e Histórico do Caso**

Este trabalho contou com três fases distintas. A **Fase 1** - uma pesquisa bibliométrica primária na base do Google Scholar para definir alguns parâmetros de atuação e avaliar, com base na recorrência de autores, publicações e recortes acadêmicos clássicos sobre o tema qualidade no atendimento. A Pesquisa Bibliométrica é uma técnica quantitativa e estatística que possibilita a identificação de vários padrões na produção do conhecimento científico (ARAÚJO, 2006) e que serve para verificar o fluxo coletivo de interesse dos pesquisadores sobre determinado tema, a partir de uma ou mais bases de dados, de acordo com os fins específicos da pesquisa (CALVOSA; FERREIRA, 2021).

A **Fase 2** - uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa exploratória foi realizada com os alunos do Instituto de Ciências Exatas da UFF, usuários do sistema de prestação da secretaria acadêmica, alvo da pesquisa. As variáveis categóricas foram utilizadas na seção de análise sociodemográfica e na parte de questões específicas sobre a percepção de satisfação sobre a SAG, em formato aberto, sobre sugestões de melhorias e identificação dos serviços mais admirados prestados pela SAG. A parte quantitativa do

formulário foi elaborada com resposta em escala razão, utilizando a Régua de Selltiz (SELLTIZ, 1975), para gerar equivalência proporcional entre parâmetros quantitativos e qualitativos. Foram itens específicos sobre o atendimento da SAG, nos quais os alunos deveriam estabelecer notas de 0,1 a 10,0. Essa pesquisa foi realizada com 219 alunos do Instituto, por meio de formulário eletrônico semiestruturado, direcionado como *survey* diretamente pelo *mailing* da secretaria acadêmica, com a adesão de 52% dos 420 alunos. Portanto, representativa para compreender as percepções e opiniões (MINAYO, 2002), mas também, para metrificar e promover a generalização de seus resultados, por meio de argumentos e indicadores de análises (GRÁCIO; GARRUTTI, 2005).

A **Fase 3** contou com uma pesquisa de abordagem qualitativa. Ela foi realizada com o objetivo de confrontar as percepções sobre os parâmetros qualidade (dentro de uma ótica mais material), conforme abordada por Kotler (2000) e eficiência, com os prestadores de serviço - funcionários da Secretaria Administrativa dos Cursos de Graduação (SAG). De forma censitária, todos os 6 servidores públicos do setor concordaram em participar. Para Minayo (2002), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos. Por isso, mostrou-se apropriada para o seu propósito. O objetivo central foi examinar a percepção do corpo discente sobre a qualidade no atendimento pessoal e dos serviços prestados, suas expectativas e necessidades. E, de forma secundária, reconhecer entre o corpo técnico, as principais atividades direcionadas ao usuário na busca por qualidade, eficiência e melhorias no serviço disponível aos usuários e também suas percepções. O formulário de pesquisa da Fase 3 consistiu da seguinte estrutura: (i) vinte questões fechadas - itens referentes à qualidade do atendimento geral e específicos, infraestrutura, ambiente físico, recursos materiais, funcionários, horários de atendimento, qualidade dos serviços prestados, em que os respondentes atribuíam graus de 0 a 10 a cada item; (ii) duas questões abertas, permitindo um espaço aberto para críticas, sugestões e observações relacionadas ao serviço. Finalmente, na análise dos dados dos formulários direcionados aos servidores foi utilizada a técnica de pesquisa Análise de Conteúdo (BARDIN, 2010) para melhor identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema e melhor compreensão dos materiais textuais (LAKATOS, 2003).

Tratou-se de um estudo de caso único, envolvendo a Secretaria Administrativa dos Cursos de Graduação - SAG-ICEX. O caso único consiste em um estudo exaustivo e profundo, permitindo amplo e detalhado conhecimento de um ou poucos objetos. É geralmente aplicado para conhecer a realidade de uma pessoa, organização, política econômica, programa de governo, tipo de serviço público *etc.* (GIL, 1991), usado para proporcionar uma visão global de um problema ou detectar possíveis fatores que o influenciam ou são influenciados por ele, portanto, apropriado para a proposta da pesquisa.

O Instituto de Ciências Exatas (ICEX) surgiu durante o plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Públicas Federais (REUNI). Faz parte do projeto de Expansão do Polo Universitário de Volta Redonda da Universidade Federal Fluminense – UFF. E foi criado em 31 de março de 2010 pelo conselho universitário da UFF. O projeto acadêmico foi concebido de modo a criar cursos nas áreas de Ciências Exatas na Região Sul Fluminense que pudessem interagir e atuar de forma transformadora na região. Foram criados quatro cursos de graduação: Bacharelado em Física com ênfase em Física Computacional, Bacharelado em Matemática com ênfase em Matemática Computacional, Bacharelado em Química com ênfase em Química Tecnológica e Licenciatura em Química.

As razões pelas quais foi criada a Secretaria Administrativa dos Cursos de Graduação (SAG) envolveram a necessidade de gerar um atendimento unificado aos alunos com a intenção de otimizar a estrutura e funcionamento, equacionando pessoal e demanda, devido à carência de funcionários na época de criação. Por se tratar de uma nova unidade, com funcionários recém ingressos no serviço público, o cenário para implementar essas inovações foi favorável e não encontrou resistências. Essa configuração de uma cultura organizacional inicial, latente, permeia a estrutura, os processos e as pessoas, interferindo de forma julgada positiva no desempenho da instituição (BERGUE, 2010). Ao unificar o atendimento da SAG a todos os cursos do Instituto de Ciências Exatas (ICEX), todo o público interno e comunidade externa passaram a ser atendidos no horário compreendido entre 08:00h e 21:00h. Foi estabelecida uma meta de realizar atendimentos pessoais menos burocratizados, com foco no relacionamento, qualidade e eficiência. As estruturas físicas foram planejadas e elementos de separação, tais como balcões, gabinetes e frestas em vidros, que



prejudicam a comunicação e melhor prestação do serviço foram definidas como barreiras e eliminadas.

### Análises e Considerações

A Fase 2 da pesquisa foi realizada com 219 alunos. A análise sociodemográfica mostrou que 102 (46,6%) respondentes foram do gênero masculino, enquanto 117 (53,4%) do feminino. Em relação à composição familiar, nenhum respondente se identificou como membro único, 37,1% com família com 2 ou 3 integrantes. E 62,1% com 4 ou mais integrantes, sugerindo, talvez, maior tolerância em relação às expectativas de consumo e de prestação de serviços, uma vez que famílias menos numerosas costumam gerar relações de consumo mais peculiares e de nicho (CALVOSA, 2010). Os dados sociodemográficos justificaram a elaboração da Tabela 1:

**Tabela 1: Perfil Sociodemográfico dos Discentes Usuários dos Serviços da SAG**

Item	Tipo	Respondentes	Percentual
Faixa etária	Até 20 anos	131	59,81%
	21 a 25 anos	59	26,94%
	26 a 30 anos	15	6,85%
	31 a 35 anos	7	3,20%
	Acima de 35 anos	7	3,20%
Estado civil	Solteiro(a)	203	92,70%
	Casado(a)	11	5,02%
	Outros	5	2,28%
Curso de Graduação	Física Computacional	51	23,28%
	Matemática Computacional	49	22,37%
	Química Tecnológica	74	33,79%
	Química Licenciatura	45	20,56%

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a tabela anterior, a maioria dos entrevistados é menor de 20 anos (59,81%), com a faixa etária média em 21,6 anos. Por se tratar de um público jovem em sua essência, a maioria é composta de solteiros (92,7%) e não possui filhos (94,52%). A população estudada possui alta representatividade entre o universo da pesquisa. A secretaria acadêmica, conhecendo o seu perfil discente, possui políticas de atratividade, de comunicação e de relacionamento, por meio de treinamento oferecido entre os

servidores, jovial e dinâmico, o objetivo de efetivar um processo de atendimento com maior percepção de eficiência e de qualidade.

O curso que corresponde a maior parcela de alunos é Química Tecnológica (33,79%), mas os percentuais da amostra apresentam-se próximos da realidade do universo da pesquisa e com uma distribuição aproximada.

Os resultados da parte quantitativa podem ser observados na Tabela 2. Nessa seção, os usuários estabeleceram graus de satisfação de 0,1 a 10,0 para cada item, relativos aos distintos tipos de atendimento realizados na SAG-ICEx. Percebe-se que todos os graus de avaliação foram muito altos, principalmente, nos itens que se referem à empatia, sensibilidade e boa vontade dos funcionários. Baseado em Kotler (2000), esta satisfação está relacionada com a percepção do usuário frente ao atendimento de suas expectativas.

**Tabela 2: Graus de satisfação dos usuários / Atendimento SAG-ICEx**

<b>Dimensão</b>	<b>Nota Média</b>
Boa Vontade no Atendimento	9,37
Atenção e Educação com o Usuário	9,33
Confiança no Comportamento dos Funcionários	9,18
Pronto-Atendimento	9,16
Segurança nas Interações com a SAG	9,09
Elementos de Comunicação de Fácil Compreensão	9,08
Disponibilidade para Atendimento	9,04
Interesse e Compreensão das Dificuldade dos Usuários	9,03
Atendimento das Expectativas dos Usuários	8,82
Canais de Comunicação Adequados	8,77
Correção na Execução dos Serviços	8,72
Cumprimento de Prazos	8,72
Instalações Físicas da SAG	8,71
Horários de Atendimento	8,71
Confiança no Atendimento	8,69
Conhecimento Necessário e Atendimento Personalizado	8,69
Informação sobre Prazos de Execução	8,59
Recursos Materiais e Equipamentos da SAG	8,37

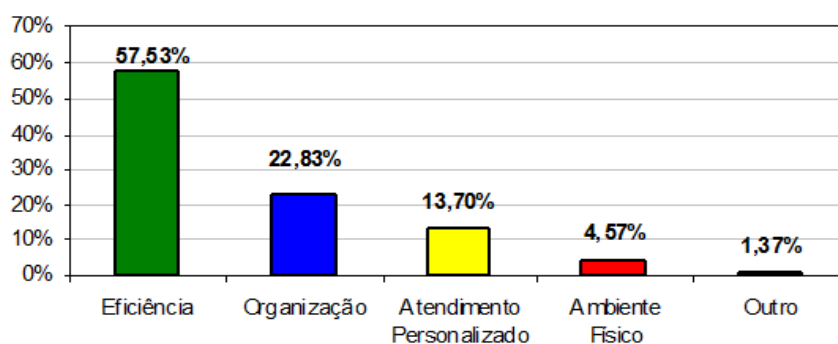
Fonte: dados da pesquisa.

O item com melhor avaliação quantitativa obteve 93,7% de aprovação: ‘Boa Vontade no Atendimento’, seguido de ‘Atenção e Educação com o Usuário’, com

93,3% de aprovação; ‘Confiança no Comportamento dos Funcionários’, com 91,8% e ‘Pronto-Atendimento’, com 91,6%. Foi observado que 8 dos 18 itens analisados, ou 45% dos fatores investigados tiveram uma aprovação de 90% ou mais, próximos da meta interna da própria SAG, estabelecida no critério de 90% de aprovação dos seus distintos serviços prestados. Contudo, as duas menores avaliações, ‘Recursos Materiais e Equipamentos da SAG’, com aprovação de 83,7% e ‘Informação sobre Prazos de Execução’, com 85,9%, as suas execuções não dependem exclusivamente da SAG que, sobre o primeiro item retrata uma realidade que afeta, senão todos, grande parte dos órgãos públicos – a escassez dos recursos financeiros, direcionados às universidades brasileiras como um todo. E o segundo, a SAG não é totalmente autônoma e depende de requisições, tramites, processos e prazos definidos por instâncias superiores à referida secretaria acadêmica. Porém, como prestação de serviço final, o usuário, naturalmente, concentra suas expectativas sobre o setor ao qual demanda os serviços e, para ele, representa o atendimento ou não de seus pedidos e pleitos. Digno de nota que a média global dos itens analisados na fase quantitativa foi de 88,9%, mostrando que o atendimento na SAG pode ser percebido como de qualidade e com eficiência, aproximando-se também da alta meta estabelecida pela própria secretaria.

Sobre as questões abertas, que finalizam a Fase 2, do formulário eletrônico direcionado aos alunos, as confirmaram a etapa quantitativa, apresentando, após análise frequencial de seus discursos que 97,72% aprovam de forma plena ou com pequenas ressalvas, como sugestões de futuros atendimentos, como satisfação, todo o esforço da SAG para melhor os atenderem e resolverem as suas demandas, mesmo quando envolvem questões que não dependem diretamente da própria secretaria. As sugestões de melhorias envolviam a diminuição de prazos de execução de processos e maior capacidade de atendimento virtual, questões que não dependem exclusivamente dos esforços da própria secretaria, que depende de seu quadro funcional reduzido, como na maior parte da realidade dos órgãos do setor público, de retorno das esferas superiores da IES (como já mencionado) e de infraestrutura e suportes tecnológicos, mesmo a interface com TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação, que são padronizadas e definidas, na maior parte das vezes, por gestores de outros níveis de atuação. Outro fator de impedimento é que, devido à natureza de alguns serviços, esses devem ser realizados de forma presencial.

Nas questões finais direcionada aos discentes foi averiguada, na visão do usuário, qual deveria ser a diretriz de prioridade estabelecida pela SAG para a excelência no nível de atendimento dos serviços prestados, visando a percepção de maior qualidade para o público. Essa questão foi excludente, na qual, o respondente deveria escolher um entre os seguintes critérios: organização; eficiência; ambiente físico; atendimento personalizado; outro (qual?). E, posteriormente, a necessidade de justificar a escolha. A Figura 1 aponta seleção estabelecida pelos discentes:



**Figura 1: Seleção de Critério Essencial na Prestação de Serviços pela SAG-ICEx aos Discentes**

Fonte: Dados da Pesquisa

Os discentes percebem a eficiência como principal critério, de forma comparativa em relação aos outros parâmetros, que deverá ser perseguida pela SAG como prioridade estabelecida na busca pela excelência no atendimento dos serviços prestados. Ou seja, os usuários da SAG-ICEx preferem que o setor seja 2,5 vezes mais eficiente do que organizado. E 4,2 vezes mais eficiente do que com atendimento personalizado (ou flexível para algumas demandas), como apontou algumas sugestões da questão aberta anterior. Essas considerações parecem ir ao encontro da questão da pesquisa de que a percepção dos alunos é sustentada por meio de uma relação de atendimento na qual interligam qualidade com eficiência no atendimento, em detrimento, por exemplo, de suas concepções sobre o termo organização (que, talvez, compreendam como pontualidade ou celeridade, para essa amostra) e sobre atendimento personalizado, com customizações demandadas e esperadas por pequena parte do público. Será que essa inferência poderá ser estendida para demais órgãos públicos?

As justificativas oferecidas pelos usuários, de forma geral, após a análise de conteúdo, podem ser observadas na tabela seguinte:

**Tabela 3: Justificativas dos Usuários para a Seleção da Eficiência como Principal Diretriz da SAG-ICEEx – Análise de Conteúdo**

Conteúdo da Questão	Contagem Freqüencial	Unidade de Contexto
Sobre a seleção do critério Eficiência como principal parâmetro da percepção do atendimento de qualidade	126	<p>“[...] eficiência porque sempre resolvem os meus problemas quando vou à secretaria acadêmica”.</p> <p>“[...] eficiência porque quando sou atendida, nem parece que é um funcionário público me atendendo”.</p> <p>“[...] eficiência porque eles estão interessados em ajudar”.</p> <p>“[...] eficiência porque atendem às minhas expectativas”.</p> <p>“[...] eficiência porque acredito que eles irão me ajudar e atender às minhas necessidades, mesmo que demore um pouco”.</p> <p>“[...] eficiência porque atendem no setor muitas pessoas e de forma cordial”.</p> <p>“[...] eficiência porque tentam agilizar os pedidos dos alunos”.</p> <p>“[...] eficiência porque eles estão interessados em ajudar”.</p> <p>“[...] eficiência porque me explicam quando a parte do processo não depende deles e, ainda assim, buscam acelerar os resultados”.</p> <p>“[...] eficiência porque trabalham bem com poucos recursos e pessoas”.</p> <p>“[...] eficiência porque dão a impressão de gostar do trabalho e se sentirem bem naquele ambiente”.</p> <p>“[...] eficiência porque estão sempre de bom humor e auxiliam nos processos”.</p>

Fonte: dados da pesquisa.

De forma geral, os discentes destacaram que percebem a eficiência do serviço prestado pela SAG no momento em que os servidores se empenham para solucionar os seus problemas acadêmicos, destacando, no momento da prestação de serviço, elementos e traços de cortesia, de atenção, de interesse, em seus relatos e enumerações. Muitas vezes, mesmo com a impossibilidade de resolver plenamente uma questão, mas com alguma indicação de nível de resposta satisfatória. Buscou-se analisar as respostas da última questão com os referenciais de fundamentação utilizados no trabalho e, entre outros abrigos, encontrou-se, principalmente na Constituição Federal de 1988

(BRASIL, 1998), em Meirelles (2011) e em Barros e Oliveira (2022) indícios da relação entre a percepção de eficiência entre os alunos com o princípio da eficiência instituída como balizadora e estimulada na conduta de servidores públicos, gerando um viés de confirmação entre esse e os achados anteriores até o momento.

Na Fase 3 – pesquisa qualitativa direcionada aos servidores públicos da SAG-ICEX, as suas percepções de eficiência envolvem a necessidade de disponibilizar um atendimento com mais funcionários e, que após as novas adesões, os novos agentes possam assimilar a cultura do setor e mostrarem-se motivados para trabalhar, com empenho, sobre as demandas dos alunos. Sobretudo, que aceitem estímulos motivacionais externos, oriundos da chefia e dos colegas de trabalho. O perfil do corpo técnico da SAG contempla 2 homens e 4 mulheres, com média de idade em 26 anos, com formação mínima de ensino médio e máxima de mestrado. Essa amostra compreende eficiência como despersonalização de ações. Ou seja, que o trabalho da SAG seja realizado de forma rápida, satisfatória e com o atendimento das necessidades do usuário (MEIRELLES, 2011) sem a distinção e favorecimento de parcelas do público, mostrando uma relação com o princípio da impessoalidade (BRASIL, 1998). Essa análise não foi percebida na amostra de alunos. Uma possível inferência pode ser observada por duas óticas para esse grupo, ao investigar esse critério: por serem mais maduros profissionalmente e em faixa etária, além da investidura do cargo público (legalidade), os servidores parecem correlacionar, mesmo de forma inconsciente, que a sustentação de expectativas de longo prazo do atendimento de qualidade da SAG deverá envolver um *modus operandi* usual por parte do atendente, que valorize os interesses públicos (BARROS; OLIVEIRA, 2022).

Uma consideração interessante é que os funcionários percebem qualidade diferentemente dos alunos. Para os funcionários os conceitos e a sistematização de Juran (1988) parece, para a maioria, ter mais significado. Enquanto, os alunos, identificam-se mais com os conceitos e a sistematização propostos por Kotler (2000). Sobre a aplicação dos conceitos citados por Juran, a trilogia planejamento, controle e aprimoramento, nas mais diversas atividades e serviços desenvolvidos, essa amostra cita compreende o planejamento como ponto principal para execução dos serviços de rotina com qualidade e eficiência. O controle dos processos como capacidade de melhor entrega à sociedade. E repensar as rotinas e os fluxos como símbolo interno de

aprimoramento. A Tabela 4 destaca a percepção dos próprios servidores públicos sobre o atendimento dispensado aos discentes do ICEX.

**Tabela 4: Percepção dos Servidores sobre o Atendimento Realizado aos Usuários da SAG**

Dimensão	Nota Média
Solicitude dos Funcionários em Ajudar os Alunos	9,67
Pronto-atendimento	9,50
Atenção e Educação com o Usuário	9,42
Prontidão e Disponibilidade para Atendimento	9,23
Instalações Físicas	9,23
Interesse e Compreensão das Dificuldade dos Usuários	9,08
Canais de Comunicação Adequados	9,00
Eficiência do Serviço em Relação a Tempo e Planejamento	8,83
Conhecimento Necessário e Atendimento Personalizado	8,82
Recursos Materiais	8,75

Fonte: dados da pesquisa.

O item com melhor avaliação obteve 96,7% de aprovação: ‘Solicitude dos Funcionários em Ajudar os Alunos’, seguido de ‘Pronto-atendimento’, com 95,0% e ‘Atenção e Educação com o Usuário’, com 94,2%. Foi observado que 7 dos 10 itens analisados, ou 70% dos fatores investigados para amostra dos servidores, diferentemente da amostra dos alunos, tiveram uma aprovação de 90% ou mais, próximos da meta interna da própria SAG. A sua menor avaliação, ‘Recursos Materiais’, que coincide com a alistada pelos usuários, teve a aprovação de 87,5%. Nota-se que a nota média global dos itens analisados pela própria SAG foi de 91,5%, ligeiramente maior que a média global dos alunos. Logo, a autopercepção de qualidade e eficiência parece ser revalidada, em concordância e em proporcionalidade com a visão dos usuários.

Em relação às questões semiestruturadas, abertas nas respostas, os principais achados se concentraram (i) nas propostas e nas decisões de ações a serem realizadas pela SAG para conseguir alcançar a eficiência e um atendimento de qualidade para os seus usuários nos períodos subsequentes e em (ii) que características os funcionários de uma secretaria acadêmica deveria possuir para oferecer atendimento de qualidade ao

público. A Tabela 5 mostra, de forma reducionista, as principais considerações sobre esses pontos, após a análise de conteúdo:

**Tabela 5: Decisões e Expectativas dos Funcionários da SAG-ICEX para melhorar o atendimento ao público e a eficiência no órgão – Análise de Conteúdo**

Conteúdo da Questão	Contagem Freqüencial	Unidade de Contexto
Sobre as propostas e decisões da SAG para a eficiência e um atendimento de qualidade	6	<p>“[...] tentar captar mais recursos humanos para o setor”.</p> <p>“[...] resolver as questões envolvendo o suporte e as tecnologias”.</p> <p>“[...] colocar-se no lugar do aluno para que as suas demandas sejam atendidas com mais velocidade e eficiência”.</p> <p>“[...] modificar as instalações para que o aluno tenha contato direto e pessoal com os funcionários”.</p> <p>“[...] ter foco no relacionamento com o usuário”.</p> <p>“[...] tentar captar mais recursos humanos para o setor”.</p>
Sobre características dos funcionários para oferecer atendimento de qualidade ao público.	6	<p>“[...] a eficiência vem da organização dos funcionários”.</p> <p>“[...] o interesse do funcionário em querer compreender a necessidade do aluno”.</p> <p>“[...] a ‘adequação do uso’, como diz Juran, no esforço de não mostrar deficiências, por se aprimorar sempre”.</p> <p>“[...] ser cordial, comunicativo e solícito”.</p> <p>“[...] ser pontual e organizado com os processos”.</p> <p>“[...] tentar ser sensível à demanda de cada aluno”.</p>

Fonte: dados da pesquisa.

De forma geral, os funcionários destacaram comportamentais para que funcionários para eles mesmos possam oferecer um atendimento de qualidade ao público. O que afasta-se, em parte, dos princípios instituídos pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998) e Barros e Oliveira (2022), que destacam critérios mais objetivos. Sobre as propostas e decisões da SAG para a eficiência e um atendimento de qualidade, os servidores compreendem a necessidade de um número maior de funcionários no setor, para atender de forma adequada a demanda da secretaria, que tende a ser crescente com o tempo. Também, diminuir uma possível ruptura psicológica do aluno, ao ampliar o debate sobre o suporte tecnológico necessário e a demanda por maior agilidade na execução dos processos na esfera das instâncias superiores, para que



o usuário não atrele à demora do atendimento de seus pedidos e resultados à ineficiência da secretaria acadêmica.

### **Conclusões e Discussões**

Com os esforços para responder a questão de pesquisa proposta, pode-se averiguar, após a pesquisa, que os alunos possuem e sustentam uma percepção positiva do atendimento oferecido pela SAG-ICEEx na execução de sua finalidade. A visão dos alunos vai ao encontro da autovisão dos servidores públicos próprios da secretaria acadêmica, de que o atendimento, com foco no interesse, no esforço e no desempenho dos funcionários, alcança altos níveis de qualidade e de eficiência.

Atendendo o objetivo principal do trabalho, os discentes discentes são, no geral, jovens de até 25 anos, solteiros, sem filhos, que possuem uma ótima percepção de qualidade e de eficiência no atendimento prestado pela SAG-ICEEx, destacando a boa vontade no atendimento, a atenção e a educação dos funcionários com os usuários como pontos mais fortes para sustentar a sua avaliação. Reconhecem o esforço da secretaria em tentar buscar soluções para questões que não dependem unicamente dela. Percebem a SAG como um ambiente organizado e com atendimento cordial, porém, sobretudo, como eficiente em sua finalidade.

O principal parâmetro de satisfação dos discentes é a sua preferência para que os processos sejam executados com agilidade e com a atenção particularizada por um funcionário, antes de flexibilidade na rotina administrativa ou pontualidade em relação à jornada de trabalho dos servidores. Apesar das devidas limitações do estudo e uma generalização não ser possível, mesmo com a proposta representativa da pesquisa quantitativa recomenda-se investigar esse último ponto em futuras pesquisas, em novos órgãos públicos.

Os parâmetros de compreensão dos alunos sobre o que é eficiência, como princípio, e percepção e qualidade estão alinhados com os conceitos e sistematizações das referências bibliográficas da área. Por isso, pode-se dizer que sua avaliação reflete o entendimento acadêmico e social de atendimento ao público e avaliação da qualidade desse atendimento. Os discentes buscam, como opção de melhoria nas suas expectativas

de serviço, que os prazos sejam menores para o atendimento de suas demandas e que haja cada vez mais atendimento virtual.

Em relação ao objetivo secundário, os funcionários definem como propostas e decisões da SAG: captar mais recursos humanos para o setor, resolver as questões envolvendo o suporte e as tecnologias, aumentar a velocidade e eficiência no atendimento, modificar as instalações para que o aluno tenha contato direto e pessoal com os funcionários e melhorar o no relacionamento com o usuário. E julgam como características essenciais que devam estar presentes nos funcionários para um atendimento de excelência e eficiência: aumentar o interesse do funcionário em querer compreender a necessidade do aluno, ser cordial, comunicativo e solícito, não mostrar deficiências, ser pontual e organizado nos processos e tramites organizacionais.

Na percepção da SAG, qualidade e eficiência são reconhecidos pelos usuários por meio da solicitude de seus funcionários, do pronto-atendimento, da atenção e educação dispensados aos alunos. A preocupação da SAG com o ambiente físico não foi percebida pelo usuário como um fator demandado ou relevante para a sua manutenção de eficiência. E os seus servidores, diferente dos alunos, conseguem relacionar eficiência e qualidade, com legalidade na prestação do serviço público e percebem qualidade pela ótica de Juran (1998), como planejamento, minimização das falhas e deficiências. Enquanto, os alunos percebem qualidade pela ótica de Kotler (2000), como relacionamento e atendimento de expectativas.

A contribuição teórica do trabalho foi a seleção dos autores clássicos sobre o tema qualidade no atendimento, como mais recorrentes, após pesquisa bibliométrica primária, e a comparação entre semelhanças e aplicações de suas principais teorias e conceitos. As contribuições práticas foram que os seus servidores públicos da SAG, diferente dos alunos, conseguem relacionar eficiência e qualidade, com legalidade na prestação do serviço público. E percebem qualidade pela ótica de Joseph Juran, como planejamento, minimização de falhas e deficiências. Enquanto, os alunos percebem qualidade pela ótica de Philip Kotler, como relacionamento e atendimento de expectativas.

A principal limitação do trabalho foi uso de caso único na execução das pesquisas e na análise das variáveis. Recomenda-se trabalhos futuros em outros órgãos

públicos, especialmente em secretarias acadêmicas de IES, para a comparação dos resultados.

## Referências

ABDALLA, M. *et al.* Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 61, n. 1, p. 1-12, 2013.

ALMEIDA, M. S.; SILVA, N. D. DA. Avaliação da qualidade de vida dos funcionários de uma faculdade privada através do questionário qwlq-78. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. e25803, 5 ago. 2021.

ARAÚJO, C. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARROS, S.; OLIVEIRA, V. O princípio da eficiência sob a ótica da avaliação de desempenho do servidor público. **RECIFAQUI**, v. 1 n. 12, 2022.

BERGUE, S. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC. Brasília: CAPES/ UAB, 2010.

BICHETT, M.; VARGAS, S. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, v. 9, n. 1, 2021

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988 e emendas constitucionais.

CALIXTO, A.; FREITAS, V.; BASTOS, T.; PAULA, V. de. Transformação Digital no Marketing de Relacionamento em uma Empresa de Telecomunicações e TI. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, p. 1-19, 2021.

CALVOSA, M. As Competências e as Expectativas do Futuro Administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ. **Revista Universidade Rural. Serie Ciências Humanas**, v. 29, p. 201-218, 2008.

CALVOSA, M. **Gerência de Vendas**: o ambiente organizacional. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

CALVOSA, M. Perspectivas e Decisões de Carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 11, n. 1, e11129, 2020.

CALVOSA, M. Relevância do trabalho e da qualidade de vida no trabalho para a sociedade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 2, 2022.

CALVOSA, M. **Tecnologia e Organização do Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2011, 372.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. **Os Atuais Pesquisadores sobre o Tema Liderança estão presos ao Modelo Mental do Século XX?** In: XLV EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, 2021.

CALVOSA, M.; QUEIROZ, A.; FERNANDES, A.; FERREIRA, M. Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência. **CADERNOS EBAPE.BR** (FGV), v. 20, n. 2, p. 1-23, 2022.

DE SOUZA, J. B. **Motivação no trabalho**: uma análise dos dois Fatores da teoria Motivacional de Herzberg. UnB. 2011

DEMING, W. Edwards. Improvement of quality and productivity through action by management. **National productivity review**, v. 1, n. 1, p. 12-22, 1981.

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

FEIGENBAUM, A. V. Quality education and America's competitiveness. **Quality progress**, v. 27, n. 9, p. 83, 1994.

FERNANDES, A. L. M. *et al.* A proposta de um framework para analisar o comportamento do cliente digital por meio do Business Model Canvas. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. e26972, 2021.

FERREIRA, M. C. Serviço de atendimento ao público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico-Methodológica em Ergonomia. **Revista Multítemas**. v.1, n. 1. Campo Grande, 2000.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. “Só de Pensar em Vir Trabalhar, Já Fico de Mau Humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho - UnB. Brasília: **Estudos de Psicologia**, v. 5, n.3, 2001.

FRANÇA, P. S.; MATIAS, M. J. A.; LIMA, M. de S.; AZEVEDO, D. B. de. A qualidade do atendimento e suas influências no relacionamento com o cliente no setor de vestuários e acessórios. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 4, 2021.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOUVEIA, L *et al.* **Hélice tríplice no Brasil: a entrada da universidade nas parcerias público-privadas**. In: Seminários de Administração - XII SEMEAD. São Paulo. 2009.

GRÁCIO, M. M. C.; GARRUTTI, É. A. Estatística aplicada à educação: uma análise de conteúdos programáticos de planos de ensino de livros didáticos. **Revista de Matemática e Estatística**, São Paulo, v. 23, n. 3, p.107-126, abr. 2005.

JURAN, J. M. Quality and the National Culture. **Quality Handbook**, 1988.

KLOSTER A. Qualidade e satisfação: um estudo sobre o atendimento a clientes em empresas varejistas da cidade de Paranaguá. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, Ed. Especial, p. 17-26, 2018.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. SP: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, R. *et al.* Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração**, v. 1, p. 76-95, 2008.

MARSHAL Jr, I. **Gestão da Qualidade**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2011.

MELLO, K. *et al.* Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. **Revista Cadernos de Administração**, v. 2, p. 130-148, 2009.

MENEZES, L; BORCHARDT, M. Análise dos fatores que determinam a percepção de qualidade e o uso de serviços de atendimento presenciais. SP: GEPROS, **Gestão de Produção, Operação e Sistemas**, v. 5, n. 4. 2010

MINAYO, M.C. S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MIRANDA, M.; GONÇALVES, J.; COSTA, D. da. Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, [S.l.], v. 11, n. 41, p. 88-107, 2020.

MOURA, L. R. **Qualidade Simplesmente Total**: simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal Marketing**, v. 49, p. 41-50. 1985.

PAVEGLIO, R. Motivação humana para o trabalho: um desafio da gestão pública. **RCMOS-Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 3, n. 3, 2021

**PERIÓDICOS CAPES**. Site do Ministério da Educação. (2022). Disponível em <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso: 20.jan.2022.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A.; MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: Um estudo multimétodos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 92-208.

RODRIGUES, M. S. S.; ANDRIOLA, W. B. Reflexões acerca da atividade de auto-avaliação dos servidores técnico-administrativos. Estudo de caso na Universidade Federal do Ceará - UFC. Ceará. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, v.1, s/ d. 2005.

SANTINI, B. *et al.* Contribuição das boas práticas de fabricação para a gestão da qualidade na cooperativa Cotrisel. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 8, n. 16, p. 01–26, 2021.

SANTOS, L. O Impacto da qualidade do atendimento na decisão de compra. Estudo de caso no comércio varejista de Itaperuna/RJ. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 6, n. 3, Nov.2021

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo; EPU EDUSO; 1975, 690 p.

SOUZA NETO, S.; CALVOSA, M. As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa. **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, n. 1, p. jan.-abr., p.68-94, 2006.  
<https://dx.doi.org/10.15600/rau.v4i1.234>

VILAS BOAS, A. A. *et al.* Fatores de qualidade de vida no trabalho dos docentes de instituições federais de ensino superior das Regiões Sudeste, Centro-Oeste e Distrito Federal. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, p. 2458-2482, 2018.

XAVIER, A. *et al.* **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores:** como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. *In: XXXVI ENANPAD - Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, 2012.



### **Processo de revisão por pares**

O presente Artigo foi revisado por meio da avaliação aberta em 1 rodada. A rodada contou com a revisão de Denise Vasconcelos Landim e Lucas Fernandes Mooneyhan Silva. O processo de revisão foi mediado por Max Leandro de Araújo Brito e Josefa da Conceição Silva.