

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO - FACE

MARIA TELMA BEZERRA ALVES E
JULIANE EMÍLIA PELLER MARQUES

SATISFAÇÃO DO USUÁRIO EM RELAÇÃO À QUALIDADE DOS SERVIÇOS
PRESTADOS PELA SECRETARIA DO INSTITUTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Brasília, 2008

**MARIA TELMA BEZERRA ALVES E
JULIANE EMÍLIA PELLER MARQUES**

**SATISFAÇÃO DO USUÁRIO EM RELAÇÃO À QUALIDADE DOS SERVIÇOS
PRESTADOS PELA SECRETARIA DO INSTITUTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de especialista em Gestão Universitária

Orientadora: Profª Drª Marisa Cardoso Trindade

BRASÍLIA, 2008

**MARIA TELMA BEZERRA ALVES E
JULIANE EMÍLIA PELLER MARQUES**

**SATISFAÇÃO DO USUÁRIO EM RELAÇÃO À QUALIDADE DOS SERVIÇOS
PRESTADOS PELA SECRETARIA DO INSTITUTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Professora Doutora Marisa Cardoso Trindade

Secretaria de Recursos Humanos

Universidade de Brasília

Professor Henrique José Libânio Pontes

Brasilia, 2008

AGRADECIMENTOS

OS NOSSOS:

Primeiramente a Deus pelo dom da vida e por guiar nossos caminhos.

A nossa orientadora Prof^a Dr^a Marisa Cardoso Trindade, pela forma serena de orientar, pela capacidade e pelo apoio, todo nosso agradecimento.

A FACE pela oportunidade criada. A FA pelo espaço cedido.

Ao Prof. Dr. César Augusto Tibúrcio Silva pela paciência, dedicação e por acreditar no potencial dos servidores da Universidade de Brasília.

Aos professores do Curso de Especialização em Gestão Universitária, que dedicaram o seu tempo e seus conhecimentos para nos ajudar a crescer com seus ensinamentos.

Ao Professor Henrique José Libânio Pontos por ter aceito nosso convite e nos presentear com suas valiosas contribuições.

A Professora Amena Martins Yassine, por examinar nosso trabalho.

A querida Vera Oliveira, que sempre nos atendeu com presteza e carinho.

A Danielle Valverde por sua valiosa contribuição.

Aos colegas e amigos do IREL pela inestimável compreensão e apoio.

Aos alunos que participaram da pesquisa como respondentes, aos professores que nos permitiram atrapalhar suas aulas.

A todos os colegas da III turma do Curso de Especialização em Gestão Universitária, pelo convívio maravilhoso e a força para seguirmos em frente.

A todos, o nosso muito obrigada.

OS DE TELMA:

Agradeço ao meu esposo Edson e aos meus filhos: George, Edson Filho e Ana Patrícia, pela compreensão da minha ausência ao convívio familiar e incentivo para o desenvolvimento deste trabalho.

OS DE JULIANE:

A minha fantástica família, que me ofereceu apoio incondicional e, principalmente, aos meus três amores, Marcio, Fabiana e Thiago, pelo incentivo e por acreditar em mim.

Ao Amaro Vaz pelas horas que passou traduzindo os textos.

Agradecimentos especialíssimos às amigas Deborah Igreja do Prado, Ana Paula Rolins e Ligia Borges que tanto me ajudaram com apoio e troca de informações.

Mais um especial à direção da Faculdade de Educação, aos Coordenadores do Programa de Pós-Graduação em Educação e aos amigos da Secretaria do PPGE, Aline, Leivyjane e Felipe pela motivação, carinho e confiança.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

Este trabalho analisa a satisfação do usuário em relação à qualidade dos serviços prestados pela Secretaria do IREL/UnB aos alunos de graduação e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) do Curso de Relações Internacionais da UnB. A avaliação foi averiguada através de questionários aplicados em sala de aula, utilizando-se a escala ServQual, ferramenta baseada no Modelo Conceitual da Qualidade de Serviços, de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), que tem como princípio básico comparar as expectativas e percepções dos clientes em cada afirmativa do questionário utilizado, tendo como referencial teórico as “Cinco Dimensões Genéricas de Qualidade do Serviço: Confiabilidade, Presteza, Segurança, Empatia e Tangibilidade”. A análise dos dados permitiu apresentar um panorama da qualidade percebida pelos alunos, apontando pontos fortes e fracos dos serviços prestados. Os resultados ficaram evidentes quais dimensões deverão ser mais trabalhadas em um recomendável programa na busca da melhoria da qualidade dos serviços prestados na área administrativa da Secretaria do Instituto de Relações Internacionais/UnB. Constatou-se que a maior insatisfação dos alunos refere-se às Dimensões Presteza e Empatia e a maior satisfação está atrelada à Tangibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: satisfação, qualidade, Instituição de Ensino Superior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - o triângulo do serviço de Karl Albrecht	29
Figura 2 - Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços de Parasuraman, Zeithaml e Berry.	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais graduação e pós-graduação, segundo o sexo	36
Tabela 2 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais graduação e pós-graduação, segundo a idade	36
Tabela 3 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais graduação, segundo a idade	37

Tabela 4 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais pós-graduação, segundo a idade	37
Tabela 5 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais graduação e pós-graduação, segundo o tipo de vínculo com a Universidade de Brasília	38
Tabela 6 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais graduação, segundo o semestre	38
Tabela 7 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais pós-graduação, segundo o semestre	39
Tabela 8 - Afirmativas relativas à dimensão Confiabilidade , segundo média das expectativas, da percepção e <i>gap</i>	40
Tabela 9 - Afirmativas relativas à dimensão Presteza , segundo média das expectativas, da percepção e <i>gap</i>	41
Tabela 10 - Afirmativas relativas à dimensão Segurança , segundo média das expectativas, da percepção e <i>gap</i>	42
Tabela 11 - Afirmativas relativas à dimensão Empatia , segundo média	

das expectativas, da percepção e *gap* 43

Tabela 12 - Afirmativas relativas à dimensão **Tangibilidade**, segundo média

das expectativas, da percepção e *gap* 44

Tabela 13 – Cinco maiores *gaps*, segundo dimensão e afirmativas 45

Tabela 14 – Cinco menores *gaps*, segundo dimensão e afirmativa 45

SIGLAS E ABREVIATURAS

FUB -Fundação Universidade de Brasília

GD - Gerência de Desempenho

GQT – Gestão da Qualidade Total

IFES –Instituição Federal de Ensino Superior

IREL – Instituto de Relações Internacionais

SPL - Secretaria de Planejamento da UnB

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

SRH - Secretaria de Recursos Humanos

TGM -Total Quality Management

TQC - Total Quality Control

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	11
1.1 – Estrutura do trabalho	16
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 – A satisfação do usuário	17
2.2 – Conceito de qualidade	18
2.3 – Conceito de serviços	29
3 – METODOLOGIA	31
3.1 – O questionário	32
3.2 – A coleta dos dados	34
4 – ANÁLISE DOS DADOS.....	35

	25
4.1 – Caracterização dos alunos do curso de Relações Internacionais – graduação e pós-graduação	35
4.2 – Apresentação dos resultados para as Cinco Dimensões	38
5 - CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE – Questionário	50

1 Introdução

A revolução do modo de gestão das organizações, observada nas últimas décadas, proporcionou a muitas empresas os meios e as condições necessárias para o seu crescimento, desenvolvimento e sobrevivência no mercado. A evolução dos conceitos e métodos usados para organizar empresas, desde os primórdios da era industrial, tem sido bastante intensa, proporcionando a geração de filosofias, técnicas e ferramentas que visam a tornar as empresas lucrativas e vencedoras.

Nunca se verificou na história tamanha geração de conhecimentos sobre como organizar e gerenciar empresas (MOURA, 2003).

Para Cobra (1991), hoje, uma das principais ferramentas para se obter sucesso em mercados competitivos é o atendimento ao cliente. Todavia, nem todas as empresas estão preparadas para desempenhar essa prática do serviço com qualidade. E isso ocorre, especialmente em função da ilusão de que o produto de elevada qualidade não precisa ser vendido, pois é comprado. Empresas nessas condições tendem a ser excluídas quanto aos serviços prestados aos seus clientes, em particular, e aos seus consumidores em geral.

De acordo com Denton (1995), a razão principal pela qual as empresas sofrem os sintomas da falta de competitividade, insatisfação do cliente, problemas dos funcionários e dos gerentes freqüentemente se sentirem frustrados e desgastados é a falta de confiança. Para se tornar mais competitiva e engajar uma força de trabalho, que está cada vez mais descompromissada, é preciso delegar competência a equipe na organização, se desejar despertar a grande energia e os talentos de seu pessoal.

Observa-se, também, que muitos dos clientes não identificam com precisão as suas necessidades, requisitando, neste momento, do servidor, conhecimentos sobre os serviços disponíveis na sua área, que nem sempre o atendente possui a informação como, por exemplo, os prazos que dependem de outros setores da Instituição.

Nos últimos anos, alguns estudos buscam explicar a relação existente entre a satisfação do usuário e a qualidade dos serviços prestados, cuja relevância vem se estabelecendo ao longo do tempo.

De acordo com Marshall Junior et al. (2006), a evolução histórica do processo da qualidade pode ser identificada por meio das classificações adotadas por Garvin (2002, *apud* MARSHALL JUNIOR et al., 2006), associadas a um tempo seqüencial e histórico, quais sejam: inspeção, controle estatístico, garantia e gestão estratégica da qualidade.

A inspeção remonta à dinâmica de trabalho dos artesãos no século XIX, quando eles mesmos desenvolviam critérios para a inspeção dos seus produtos. Marshall Junior et al. (2006) destaca que, somente desde 1922 é que a inspeção passou a ser vista como uma função distinta e independente, intrínseca ao processo de produção.

Um novo paradigma surge com as pesquisas realizadas nos Laboratórios *Bell Telephone* (MARSHALL JUNIOR et al., 2006). A partir da década de 1930, o controle de qualidade passou a ser realizado com a adoção de procedimentos estatísticos, como a amostragem.

A terceira era da qualidade teve início na década de 1950, quando Joseph M. Juran, sob influências do Japão, introduziu uma nova forma de se compreender o controle de qualidade como algo que perpassa todas as fases e instâncias do gerenciamento e da organização. Também é caracterizada pelo advento do *Total Quality Control* (TQC), que pressupõe que todos os envolvidos na organização, desde os funcionários do mais baixo escalão ao dono do empreendimento, participem das atividades de melhoria da qualidade. Essa ferramenta é similar à desenvolvida pelos japoneses – *Total Quality Management* (TQM) – que também se baseia na participação de todos. Remonta a esse período a adoção da quantificação dos custos e do controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e zero defeito (MARSHALL JUNIOR et al., 2006).

Nas décadas de 1980 e 1990, desenvolveu-se a era da gestão estratégica da qualidade, que se caracteriza pela consolidação da percepção, entre as organizações da qualidade enquanto elemento estratégico. Assinala-se pela eclosão

de mecanismos legais e selos de qualidade, quando esta passa a ser percebida como um elemento essencial na condução dos negócios.

A principal diferença entre as abordagens de como a qualidade deveria ser incorporada pelas organizações: no início do século XX ela estaria associada a uma intervenção exata da organização e, hoje, diretamente relacionada às necessidades e aos anseios dos usuários do serviço oferecido (MARSHALL JUNIOR et al., 2006).

Os autores Marshall Junior et al. (2006), concluem que, mesmo que a empresa fabrique produtos de excelência, é fundamental estar atento às demandas do consumidor ou usuário. No entanto, segundo Dettmer, Socorro e Katon (2002), qualidade e satisfação são elementos distintos. A satisfação é uma avaliação temporária e qualidade é consolidada em longo prazo e pressupõe a existência de uma avaliação mais ampla (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Assim, compreende-se que se uma organização deseja atingir a satisfação dos clientes, ela precisa se empenhar nesta tarefa. Faz-se necessário identificar as preferências e as exigências dos clientes, para garantir a sua satisfação. As organizações de serviços com qualidade superior adotaram o próprio cliente como orientador de suas ações. E, tão logo essas necessidades sejam identificadas, a organização e seus gestores adotarão medidas e estratégias para que elas sejam devidamente atendidas.

A estratégia de serviços é fundamental para que se defina o sistema de organização da empresa, como também apresentar sua imagem externamente. Nenhuma empresa pode sobreviver se as necessidades e expectativas dos clientes não forem conhecidas e atendidas. A UnB, tem se empenhado em obter vantagem pela qualidade e inovação de seus serviços prestados ao cliente, buscando uma visão futura, uma imagem clara de onde gostaria de estar e de como chegar lá.

Para Marcelino (2003), as universidades federais brasileiras (como todas as instituições da administração pública), passam por transformações, resultantes dos avanços tecnológicos e das mudanças sociais, econômicas e políticas. No entanto, as universidades são instituições conservadoras em práticas e posturas. Sua gestão ainda é tradicionalista, burocrática e documental.

Com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), surgiram as mudanças na estratégia de gestão, voltadas para resultados e focadas no atendimento às demandas dos cidadãos como usuários e clientes do serviço público.

Assim, é necessário incluir no planejamento da instituição, alternativas que possam fundamentar ações permanentes de buscar atender as demandas da comunidade como prestação de serviços, qualidade, automação, tecnologia, eficiência interna e eficácia organizacional, evitando a entropia organizacional (MOURA 2003).

A Fundação Universidade de Brasília (FUB), por meio da sua Secretaria de Recursos Humanos (SRH), conforme Instrução da Reitoria Nº 003/2001, implantou a Gerência de Desempenho (GD), que é um instrumento utilizado para realizar a avaliação anual de seus colaboradores técnico-administrativos. É um mecanismo instituído para acompanhar o desempenho de cada unidade e, sobretudo, para verificar como estão sendo realizados os objetivos e as metas, em conjunto com o seu corpo administrativo.

Outro objetivo da GD é fazer com que a unidade acadêmica reúna o seu corpo administrativo e proporcione uma aproximação entre estes, por meio de reuniões periódicas. Busca-se, assim, alcançar as metas, com qualidade e eficiência, bem como incentivar o desenvolvimento do trabalho em equipe, que é um fator preponderante para o alcance dos fins, com qualidade e pontualidade. As reuniões devem ser realizadas periodicamente e com a participação efetiva de todos os membros do corpo administrativo, incluindo diretor e vice-diretor.

Conforme pesquisa realizada por Chaves (1998), a partir da teoria dos Sete Pecados dos Serviços (apatia, dispensa, frieza, condescendência, automatismo, livro de regras e passeio), sobre a qualidade dos serviços no atendimento dos servidores administrativos da UnB, o descaso no atendimento na maioria das secretarias dos departamentos prejudica a qualidade da área administrativa, ocasionando a fragilidade da sua posição frente à Instituição.

Observou-se que, na maioria das secretarias, o atendimento está aquém das expectativas da comunidade acadêmica. Como exemplos desses comportamentos, Chaves (1998) mostra que os servidores se colocam numa posição de “autoridade”, quando deveria ser uma posição de “facilitador”. Percebe-se, ainda, a falta de

compromisso com o cliente, negligência, apatia, falta de treinamento, de esclarecimentos, de educação, além de pensarem que estão fazendo “favor ao usuário” (CHAVES, 1998).

Diante disso, formulou-se o problema deste estudo: qual o grau de satisfação do usuário em relação à qualidade dos serviços prestados pela Secretaria do IREL/UnB?

Com o problema assim explicitado, buscou-se estudar e pesquisar a gestão universitária, suas falhas e limitações, tendo como foco as possíveis melhorias no atendimento e na eficiência administrativa daquela Secretaria. Assim, foi possível delinear, claramente, o objetivo geral deste estudo, qual seja o de avaliar o grau de satisfação do usuário, em relação à qualidade dos serviços prestados pela Secretaria do IREL/UnB, detectando quais das “cinco dimensões genéricas de qualidade do serviço - confiabilidade, presteza, segurança, empatia e tangibilidade” - deverão ser mais trabalhadas em um recomendável programa que busque a melhoria e o aperfeiçoamento do atendimento na mencionada Secretaria.

Com esta pesquisa procurou-se, também:

- a) Identificar o perfil dos usuários da Secretaria do IREL/UnB;
- b) Detectar as carências existentes na prestação de serviços;
- c) Identificar a percepção do aluno sobre a relação com os funcionários;
- d) Identificar a satisfação dos alunos quanto ao horário de atendimento;
- e) Identificar a satisfação quanto aos serviços oferecidos por meio eletrônico;
- f) Analisar os conceitos de satisfação do usuário e qualidade do atendimento;
- g) Discutir a relação entre satisfação do usuário e qualidade do atendimento;

1.1 Estrutura do Trabalho

Esta monografia está dividida em 5 tópicos:

1. Introdução – apresenta o tema, os objetivos, a justificativa e a importância do trabalho, tendo em vista a possibilidade de contribuir para melhorias na prestação de serviços na Secretaria do Instituto de Relações Internacionais (IREL) da Universidade de Brasília
2. Referencial Teórico – mostra a revisão teórica feita em busca da satisfação do usuário na prestação de serviços; faz uma explanação sobre os conceitos de qualidade e de serviços, assim como apresenta as cinco dimensões genéricas de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) – confiabilidade, presteza, segurança, empatia e tangibilidade, que foram utilizadas como base do trabalho;
3. Metodologia – este tópico cita o tipo da pesquisa realizada, o instrumento utilizado e os procedimentos adotados.
4. Análise de dados – demonstra os dados coletados através da escala ServQual modificada para qualidade de serviços.
5. Conclusão – apresentam as conclusões finais do trabalho realizado, as recomendações a serem feitas, fundamentadas nos resultados encontrados.

2 Referencial Teórico

2.1 A satisfação do usuário

Para Walker (1991), a satisfação dos clientes mostra que os aspectos pessoais dos serviços superam em importância os aspectos materiais. Mesmo quando o produto propriamente dito não satisfaz às expectativas, a excelência de um serviço pessoal pode salvar uma situação que apresente problemas.

Segundo Fröemming (2000), a satisfação do consumidor é um dos principais elementos do desenvolvimento do processo da busca por qualidade, de modo que não sejam conquistadas de formas isoladas. O cliente conduz o processo, estabelecendo suas expectativas, padrões e exigências.

Kotler (2000, p. 58) afirma que “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. Uma vez atendida às expectativas do cliente, ele ficará realizado com o percebido, podendo ficar altamente satisfeito quando o desempenho for além do esperado.

Medir satisfação é um pouco complexo e, em geral, ela é obtida por meio de medidas subjetivas. Segundo Beber (1999), o conceito de satisfação é definido conforme as exigências e as necessidades das pessoas, ou seja, o estado psicológico de cada um.

Segundo Juran (1992), a satisfação de um cliente com um bem ou serviço tem a sua origem nas características e esta é a razão de o adquirirem. Contudo, a insatisfação com produto (bens e serviços), tem a sua origem, mas não conformidades percebidas após a sua experimentação. Por essa razão é que os clientes reclamam ou desistem da continuidade de utilização do serviço.

2.2 – Conceito de Qualidade

Para Walker (1991), a qualidade dos serviços depende muito do fato de como as pessoas que estão proporcionando os serviços estão se sentindo, ou seja, o desempenho dessas pessoas que lidam diretamente com o cliente. É importante examinar o pessoal que presta os serviços de forma tão objetiva e completa como se faz com os itens materiais. Os pontos fortes e fracos relacionados aos itens do modelo de estratégia de serviços:

- a) Habilidades/conhecimentos;
- b) Atitudes;
- c) Sistema de pessoal.

A revisão deve aplicar-se não só aos servidores que entram em contato com o cliente, mas, também, aos outros que fazem parte da equipe e podem favorecer ou prejudicar os serviços de qualidade.

A falta de habilidades ou conhecimentos causam uma reação de desagrado imediata nos clientes. Se eles não confiarem no indivíduo com o qual estão tratando, perderão a confiança na organização, uma vez que os gerentes, por servirem de exemplo, ditam modos de comportamento para seus funcionários.

Quanto às atitudes, os servidores podem estar bem equipados em termos de habilidades e conhecimentos, mas não têm vontade ou disposição de prestar bons serviços aos clientes. Pessoas desmotivadas podem ser muito prejudiciais, particularmente ao estar cara a cara com o cliente.

O sucesso de uma empresa depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e da motivação da equipe. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e do ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem estar e a satisfação da equipe.

Na UnB, os atributos – habilidades/conhecimentos e atitudes, estão cada vez mais sendo oferecidos a todos servidores, no perfil de cada um, adequado à função que exerce, proporcionando o desenvolvimento e o crescimento profissional e pessoal, conscientizando-as de que precisam do conhecimento necessário para bem exercer as suas atividades.

Quanto ao sistema de pessoal, atualmente o quadro de servidores concursados da Universidade está muito defasado em virtude de aposentadorias, de mudanças para outros órgãos, de afastamentos para capacitação ou licença e também por óbitos. A UnB, para que atenda as necessidades de suas atividades e devido ao seu próprio crescimento, conta com a colaboração de prestadores contratados e estagiários. A deficiência é grande e quando abrem vagas através de concursos, não atende às necessidades.

Diante das oportunidades e facilidades que a Instituição oferece para todos aqueles que desejam aprender e desenvolver suas potencialidades, transformando em pessoas competentes com alto padrão de desempenho para alcançar suas metas e objetivos, cabe aos servidores a iniciativa e o interesse em adquirir esses conhecimentos e aplicá-los na instituição e em sua vida pessoal.

É importante conhecer a atitude dos servidores e o que pensam a respeito:

- a) Dos objetivos da empresa;
- b) Do desempenho dos serviços ao cliente;
- c) Da comunicação interna na empresa;
- d) Da forma como são gerenciados;
- e) Da quantidade de influência que ele tem;
- f) Da qualidade de seu treinamento.

Há pouca chance de uma estratégia de serviços produzir benefícios em longo prazo, se a qualidade básica do produto estiver errada ou se a embalagem estiver abaixo do padrão; se o sistema de distribuição deixá-lo na mão ou alguma parte da seqüência de atividades desde o recebimento do pedido até a entrega não funcionar corretamente. Bons aspectos pessoais na prestação dos serviços, às vezes podem salvar a situação, mas não sem algum custo a curto e em longo prazo.

Um ambiente de má qualidade para a prestação de serviços lança dúvidas sobre todos os outros aspectos de seu negócio. O custo de detectar falhas antes que elas cheguem ao cliente é muito menor que o custo de impedir a própria ocorrência de má qualidade.

Nem todos os setores da Universidade possuem um ambiente de trabalho adequado e confortável, devido ao espaço físico, falta de material de expediente, equipamentos desatualizados, mobiliário inadequado e carência de pessoal, porém isso não justifica uma prestação de serviço de má qualidade.

A UnB oferece treinamentos e cursos de capacitação para qualificar seu pessoal, objetivando alcançar uma prestação de serviços dentro dos padrões de qualidade. Apesar de todos os esforços da Instituição, ainda falta por parte de alguns servidores, interesse em aprimorar seus conhecimentos. Alegam falta de tempo, falta de motivação, moram longe, os cursos são oferecidos em horário inconveniente, estão cansados, tem filhos pequenos, não tem transporte próprio, obstáculos esses, dificultando as mudanças no sentido de melhoria da instituição, sem contar que o próprio servidor será beneficiado tanto profissionalmente como pessoalmente.

Com isso, observa-se que o atendimento e os serviços prestados poderiam atender melhor as necessidades dos usuários se houvesse uma conscientização da importância dos treinamentos e cursos oferecidos pela Instituição, para prestar um serviço de qualidade e satisfação ao usuário.

Os gerentes precisam compreender porque as pessoas resistem à mudança e encontrar formas de contornar a resistência daquelas que demonstram apego ao ambiente de trabalho, que não acompanham a evolução tecnológica da informática e sempre vêem os aspectos negativos e não as oportunidades.

A conscientização dos benefícios obtidos quando a equipe toda se empenha pela melhoria da qualidade dos serviços, podem assim ser demonstradas:

- a) Para o indivíduo: maior interesse pelo trabalho; desenvolvimento de novas habilidades; reconhecimento de sua contribuição;
- b) Para a empresa: melhor estado de ânimo; utilização da mão-de-obra; melhor trabalho em equipe; obtenção de um maior senso de responsabilidade pelas melhorias;

- c) Para os clientes: melhor qualidade de serviços; maior compreensão de suas necessidades.

Considerando o que Walker (1991, p.43) apresenta “que nem sempre é fácil mudar atitudes”, possivelmente existam pessoas que não correspondam ao programa e nem apresentem melhoras em seu comportamento em relação ao cliente. A sugestão é que se analise o impacto que estes servidores podem causar na equipe e que também haja um sistema de pessoal projetado para apoiar os bons serviços:

Segundo Walker (1991), o sistema de pessoal deve apresentar:

- a) Recrutamento – O gestor deve avaliar o perfil exigido para o trabalho. Os procedimentos devem estar voltados para o candidato. Os anúncios têm de enfatizar a importância do serviço;
- b) Seleção – Os métodos de seleção devem auxiliar o processo e ter uma orientação voltada para a pessoa. Mesmo para os que não conseguirem o emprego, o processo deve deixar uma boa imagem da empresa;
- c) Apresentação – Deve haver um programa de apresentação dos novos funcionários à equipe já existente. Inclui-se nesse programa a visão da importância do serviço prestado e quem são os clientes;
- d) Treinamento – O programa de treinamento deve ser montado para assegurar que os novos funcionários adquiram conhecimentos e habilidades apropriados para o bom desempenho do serviço;
- e) Avaliação – Espera-se que o sistema de avaliação incentive e motive as discussões sobre as metas de desempenho, assim como novas conquistas dos funcionários;
- f) Promoção – Este processo serve para refletir o sucesso na prestação de serviços de alta qualidade;
- g) Remuneração e incentivos – A avaliação dos cargos deve refletir a importância do serviço. Determinar como serão os esquemas de incentivos e prêmios;
- h) Uniformes – Orientar os funcionários sobre sua apresentação pessoal;

- i) Diretrizes e procedimentos – Os funcionários devem ser orientados sobre como prestar o serviço e os problemas que podem ocorrer, tornando-se um obstáculo para a alta qualidade do serviço; e
- j) Instalações e equipamentos – Neste sentido é preciso disponibilizar aos funcionários condições adequadas para facilitar o trabalho.

Segundo Walker, Deming e Juran afirmaram que pelo menos 80% dos problemas de qualidade têm a ver com deficiências dos serviços e da burocracia e só podem ser corrigidos por meio de atividades iniciadas pela administração. Com frequência, a culpa é dos sistemas que também influenciam negativamente no processo de gestão. (WALKER, 1991).

O gerenciamento em uma organização de qualidade envolve gerenciar a mudança para melhor e, não manter o *status quo*, bem como fazer uma revisão crítica de seu sistema de serviços a partir do ponto de vista de seus clientes, passar pela experiência de ser receptor do serviço, junto com um funcionário e um cliente, sentir o que de fato acontece e não o que deveria acontecer, descobrir em que pontos os sistemas são vulneráveis, onde estão os entraves e quais sistemas servem de forma consistente a um propósito útil.

O gerenciamento é uma função sistêmica e não depende apenas de uma pessoa tomando as decisões. Gerenciar significa prover os meios e condições necessárias para que a empresa atinja seus objetivos definidos de modo integrado pelos setores e departamentos da organização.

Portanto, de acordo com Moura (2003), as atividades envolvidas na ação de gerenciar são:

- a) Objetivos - Conhecer quais são os objetivos da instituição, tomando decisões juntamente com a equipe, definindo como serão usados os recursos para obtenção dos serviços;
- b) Métodos – Determinar as metodologias aplicadas, identificando e definindo a ordem de atividades quanto à execução das ações previstas. É importante treinar todas as pessoas envolvidas como também registrar os procedimentos adotados;

c) Conhecimento – Para um bom gerenciamento é preciso ter profundo conhecimento dos assuntos, sejam eles técnicos ou organizacionais e ser capaz de entender a instituição como um todo;

d) Controle – Avaliar os resultados alcançados, ajustando a execução das atividades, capacitando às pessoas envolvidas para obter os resultados esperados;

e) Atitude – A ação de gerenciar envolve um conjunto amplo de conhecimentos do profissional como entender os objetivos da empresa, tomar decisões, correr riscos e orientar pessoas; e

f) Solução de problemas – agir corretivamente na organização da empresa, a fim de eliminar as causas fundamentadas dos problemas identificados.

A UnB é gerenciada por Conselhos, onde os Membros determinam o andamento das atividades. O principal entrave observado é a burocracia, gerada através da dificuldade no andamento dos processos – que segue por várias instâncias, obedece ao calendário acadêmico, passa por inúmeras reuniões, despachado com emissão de pareceres até retornar ao interessado.

Os gerentes devem deixar evidente o seu comprometimento com os clientes, conversando com eles e agindo de acordo com o que dizem, erradicando, definitivamente, os problemas de qualidade e encorajando seus subordinados a fazer o mesmo, proporcionando treinamento em gerenciamento de mudanças e de negócios voltados para o cliente. “O cliente em primeiro lugar” só se tornará uma realidade se os gerentes trabalharem para isso.

Desta forma, neste trabalho, é demonstrado o interesse pela melhoria dos serviços prestados; a vontade de mostrar aos clientes a sua importância; a preocupação com a segurança e a clareza das informações dadas; a atenção com o cumprimento dos prazos para entrega de documentos; a intenção de aperfeiçoar o atendimento com cortesia, entre outros. Para tanto, é preciso dispor de atributos compatíveis com a função, tais como o comprometimento com a qualidade e com os serviços, o treinamento, a capacitação e a atualização constante, a confiança no trabalho realizado, o interesse e a preocupação com o cliente, a observação atenta, a oferta de *feedback* e a capacidade de demonstrar resposta correta ao usuário.

De acordo com Walker (1991) seria possível dizer que um gerente de “qualidade” em um negócio de prestação de serviços necessita dos seguintes atributos:

- a) Comprometimento total com a qualidade e com os serviços ao cliente;
 - b) Capacidade de reflexão estratégica e tática e capacidade de examinar e avaliar o desempenho da unidade;
 - c) Capacidade de demonstrar resposta efetiva ao cliente por meio do próprio exemplo;
 - d) Capacidade de criar relações amistosas e receptivas baseadas na confiança;
 - e) Capacidade de reconhecer e recompensar bons serviços aos clientes e idéias inovadoras e criativas;
 - f) Capacidade de definir padrões de excelência, observar e oferecer *feedback*;
 - g) Demonstrar interesse e preocupação visíveis pelas pessoas.
- (Walker, 1991, p. 122)

Segundo Marshall Jr, Juran apresentou a divisão da gestão de qualidade em três pontos fundamentais: planejamento, controle e melhoria – trilogia Juran. Considerando a melhoria da qualidade a principal prioridade do gestor, o planejamento a segunda e o controle de qualidade a terceira prioridade (MARSHALL JUNIOR et al, 2006)

Os três pontos fundamentais do gerenciamento da qualidade, que fazem parte da trilogia Juran (MARSHALL JUNIOR et al., 2006), são obtidos através de três processos gerenciais, demonstrados a seguir:

- a) Planejamento da qualidade é o processo de preparação para obtenção dos objetivos. Envolve as seguintes etapas:
 - Identificação dos clientes;
 - Determinação das necessidades dos clientes;
 - Definição das características dos produtos que respondem às necessidades dos clientes;
 - Elaboração de processos capazes de reproduzir essas características;
 - Capacitação dos colaboradores à implementação do plano.
- b) Controle de qualidade é o processo do cumprimento dos objetivos definidos no planejamento durante as operações. Seus passos consistem em:

- Avaliação do desempenho;
 - Comparação do desempenho obtido com as metas;
 - Atuação a partir das diferenças.
- c) Melhoria da qualidade é o processo que visa elevar os resultados a níveis desempenhos seja incremental ou inovador. Consiste nas seguintes etapas:
- Estabelecimento da infra-estrutura necessária para assegurar uma constante melhoria;
 - Identificação das necessidades específicas para a criação de projetos de melhoria;
 - Criação para cada projeto de uma equipe com a responsabilidade de torná-lo bem-sucedido;
 - Fornecimento dos recursos e treinamentos necessários às equipes para diagnosticar as causas, estimular o estabelecimento de uma solução e implementar controles para manter os resultados.

Com base nos três processos gerenciais, a finalidade é medir:

- a) Planejamento da qualidade – os clientes da Instituição são alunos do curso de Relações Internacionais (graduação e pós-graduação) que buscam os serviços que atendam suas necessidades acadêmicas, ou seja: emissão de documentos, informações com clareza e precisão a respeito dos cursos de graduação, de pós-graduação, de especialização, de extensão, de estágios, um bom relacionamento entre usuário e atendente com presteza e confiança;
- b) Controle de qualidade – consiste na avaliação de desempenho por meio de aplicação de questionários, para averiguar os pontos fortes e fracos do atendimento e dos serviços prestados, buscando o aperfeiçoamento e corrigindo as falhas indicadas pelos respondentes;
- c) Melhoria de qualidade – consiste no aprimoramento dos servidores, oferecendo cursos e treinamentos, atitudes, habilidades e conhecimentos, para que tenham um bom desempenho e

desenvolvimento de suas atividades. A melhoria deve ser não só objetivo da instituição, como também fazer parte da sua cultura organizacional.

Para Albrecht (1992), muitos dos problemas de qualidade baixa ou medíocre de prestação de serviços resultam de sistemas, procedimentos, políticas, regras e regulamentos organizacionais. Com frequência, responsabiliza-se o pessoal da linha de frente pela má qualidade do serviço, quando o verdadeiro problema se encontra em sistemas que não funcionam ou não fazem sentido.

A filosofia de administração e serviços sugere que todos têm um papel a desempenhar, no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente. Certamente, qualquer pessoa que esteja em contato direto com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas do ponto de vista dele e fazer o que seja possível para satisfazer suas necessidades. Segundo a filosofia de administração de serviços, toda a organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente.

Para Monteiro (1991), qualidade total é a preocupação com a segurança e a qualidade do produto ou serviço, até a utilização pelo cliente e verificação de sua satisfação. Na realidade, a avaliação da satisfação do usuário e da qualidade de serviços constitui uma prática muito recente.

Para Moura (2003), a qualidade é aplicada *como* “atributo” de produtos que satisfazem aos clientes, sendo definida como um modo de organização de empresas que objetiva produzir produtos com características de modo que os usuários percebam e estejam adequadas às suas necessidades e expectativas. Esses produtos são definidos como o resultado de sua atuação e podem ser classificados como bens ou serviços.

Conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a obtenção de qualidade em produtos e serviços se tornou uma grande preocupação da década de 1980. Enquanto qualidade de bens tangíveis tem sido descrita e medida por mercadologistas, a qualidade de serviços é largamente indefinida e não pesquisada. Os autores, na tentativa de corrigir esta situação com os relatórios e *insights* obtidos em uma extensiva investigação exploratória de qualidade e serviços, oferecem

propostas e recomendações para estimular futuras pesquisas sobre serviços de qualidade.

Alguns acadêmicos como os citados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) têm tentado definir e moldar qualidade por causa das dificuldades envolvidas em delimitar e medir conceitos, somente os pesquisadores Monroe e Kristina (1983), *apud* Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), mais experientes têm focado em serviços de qualidade.

Uma das escalas de avaliação da qualidade de serviços mais utilizadas no meio acadêmico e empresarial tem sido a Escala ServQual, proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e que, após refinamento das escalas permitiu obter 22 itens distribuídos nas seguintes dimensões genéricas de qualidade de serviços:

- I. **Confiabilidade** – entregar o serviço certo da primeira vez e no prazo prometido, mostrar segurança ao lidar com os problemas do cliente e manter os registros sem erros;
- II. **Presteza** – manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado, assim como efetuar um atendimento rápido, com disposição para ajudá-lo e estar preparado para atender às suas necessidades;
- III. **Segurança** – dispor de servidores que inspiram confiança, que sejam cordiais e tenham conhecimentos necessários para responder às perguntas dos clientes, fazendo que eles sintam-se seguros em suas transações;
- IV. **Empatia** – dispor de servidores que proporcionem aos clientes atenção individual, entendam suas necessidades e ofereçam horário de atendimento conveniente;
- V. **Tangibilidade** – instalações físicas e materiais visualmente atraentes, equipamentos modernos, funcionários com aparência asseada e profissional, associados ao serviço;

Ainda conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), embora a Escala ServQual tenha sido desenvolvida a partir de alguns setores específicos, ela é uma escala padronizada, podendo ser aplicada em qualquer organização que preste

serviço, bastando promover as necessárias adaptações na redação das afirmativas, para que reflitam melhor a realidade de cada investigação.

Ao longo das diversas aplicações da escala, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), detectaram que a Confiabilidade – capacidade de realizar o serviço prometido, de forma confiável e precisa – é a dimensão considerada mais importante pelos usuários, enquanto os aspectos tangíveis se constituem na menor importância.

Em relação aos espaços universitários, mais especificamente às unidades acadêmicas destinadas ao atendimento ao aluno, a qualidade consiste na seriedade quanto à emissão de documentos, na veracidade e rapidez das informações sobre processos de interesse pessoal, no cumprimento dos prazos que vão ao encontro das necessidades da comunidade acadêmica atendida e, dessa forma, a satisfação em relação ao serviço. A percepção do aluno quanto à qualidade do serviço se constrói com base nos detalhes observados, sendo que o usuário percebe quando o servidor está realmente se esforçando para fazer o serviço corretamente.

Essas percepções se formam por meio de características e atributos, que acrescentam importância para os clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à organização.

Entre os atributos estão: comprometimento total com a qualidade e com os serviços, capacidades de reflexão estratégica e tática, examinar e avaliar o desempenho da unidade, demonstrar resposta efetiva ao cliente por meio do próprio exemplo, criar relações amistosas e receptivas baseadas na confiança, reconhecer e recompensar bons serviços, definir padrões de excelência, observar e oferecer *feedback* e demonstrar interesse e preocupação visíveis pelos clientes.

O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca do desempenho da organização. As estratégias, os planos de ação e os processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade.

2.3 Conceito de Serviços

Albrecht (1992) idealizou o triângulo do serviço, mostrando a importância do cliente dentro da administração de serviços, sendo colocado no círculo central. As informações estratégicas de serviços, percebidas pelos clientes mostram como agir para satisfazê-los. O pessoal da organização é orientado no sentido de atender às verdadeiras prioridades do cliente.

Entretanto, o triângulo mostra a importância do ambiente empresarial da abordagem relativa ao cliente, a meta prioritária de estratégia na organização de serviços, conforme mostra a Figura 1. Esta é uma maneira de representar, graficamente, a interação desses três elementos críticos, que devem atuar conjuntamente para que se mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço. Esses três fatores mostram uma estratégia clara de serviço, pessoal e sistemas voltados para o cliente das empresas de pequeno, médio e grande porte.

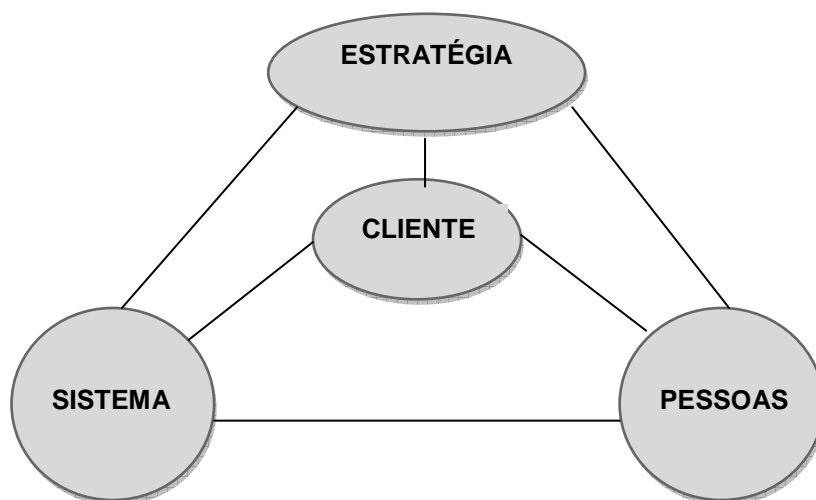


Figura 1 - O Triângulo de Serviço
Fonte: Karl Albrecht (1992, p. 25)

Esta pesquisa se baseia no triângulo de Albrecht (1992) uma vez que o IREL/UnB é uma unidade acadêmica, tem o cliente (público alvo) como seu objetivo, principalmente o aluno. Ou seja, todas as realizações e/ou discussões visando melhorias (físicas, estruturais, curriculares e outros) têm como ponto central o aluno; tornar seu curso um dos melhores do país e, conseqüentemente, os profissionais que ali se formam serem os mais disputados no mercado.

Sabemos que o cliente está mais exigente e quer receber um serviço de qualidade o mais rápido possível. Nem sempre esse atendimento é possível, devido à fragilidade dos conhecimentos - estratégia, sistema e pessoas assim representadas:

- a) **O cliente** – são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos serviços da Instituição. Eles são diferentes entre si, têm necessidades e desejos, buscando respostas imediatas;
- b) **A estratégia** – representa o caminho a ser seguido por todos na Instituição. Indica a direção a ser tomada definindo a maneira de como abordar e interagir com seu público alvo;
- c) **Pessoas** – são todas as pessoas envolvidas nos processos de prestação de serviços na Instituição; e
- d) **Sistemas** – são todos os meios de organização da Instituição, representadas pelos métodos, normas, padrões e informações, que contribuem para o gerenciamento e desenvolvimento com o objetivo de interligar as pessoas aos equipamentos e instalações.

Na Secretaria do IREL/UnB, os serviços acadêmicos são similares ao de outros setores da Universidade. Porém, alguns alunos solicitam esses serviços mais que outros e com mais frequência. Tal demanda pode decorrer pela gratuidade dos serviços, o que gera um acúmulo de trabalho que nem sempre é detectado pelo usuário. Além disso, a equipe de funcionários é bastante reduzida, o que pode ser percebido principalmente no período das matrículas, início e no fim de cada semestre, momento das provas e do lançamento de menções.

A Secretaria também tem os serviços administrativos internos, que envolve desde levantamento de patrimônio, pedido de material ao almoxarifado, solicitação de reparo e manutenção de bens até o funcionamento da área administrativa, junto a todos os órgãos da UnB.

3 Metodologia

A pesquisa que ora se apresenta foi realizada a partir de uma abordagem quantitativa, com a aplicação de um questionário fechado a uma amostra representativa dos estudantes de graduação e pós-graduação do curso de Relações Internacionais da Universidade de Brasília. O tipo de pesquisa realizado teve como referência os critérios de classificação proposto por Vergara (2000) quanto aos fins a que se destina e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins é uma pesquisa descritiva e aplicada, porque visou caracterizar a população a ser estudada quanto às percepções, expectativas e sugestões do cliente de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e porque pretende estabelecer correlações entre as variáveis do estudo e definir sua natureza. É uma pesquisa aplicada porque foi motivada pela necessidade de resolver problemas reais e, portanto, teve uma finalidade prática (VERGARA, 2000).

Calculou-se a amostra com base no número total de estudantes de graduação e pós-graduação do referido curso, no 1º semestre de 2008, fornecido pela Secretaria de Planejamento da UnB (SPL). De acordo com a SPL, atualmente, na UnB existem 397 graduandos e 84 pós-graduandos no curso de Relações Internacionais. Assim, a partir de cálculos estatísticos, utilizando-se do *Statistics Problem Solvern* chegou-se a uma amostra de 161 estudantes da graduação e 64 da pós-graduação, totalizando 225 estudantes pesquisados. A estimativa de erro é de 5% e o grau de confiança é de 95%.

A escolha da amostragem foi feita por conveniência dos horários de aulas, considerando que os graduandos do IREL cursam disciplinas em outros Institutos e/ou Faculdades dentro da UnB, como também não é possível escolher alunos de um determinado período do curso, uma vez que em uma única disciplina, há alunos de diversos períodos acadêmicos.

No entanto, ressalta-se que na aplicação dos questionários, um dos estudantes pesquisados não preencheu o campo que identificava o seu vínculo com a graduação ou com a pós-graduação do referido curso, o que reduziu a amostra de estudantes de 225 para 224. Esse questionário foi excluído e optou-se por trabalhar apenas com os questionários cujos alunos se identificaram como sendo da graduação ou da pós-graduação do Curso de Relações Internacionais. Assim, houve

um déficit de um respondente na amostra de estudantes da graduação. Em contrapartida, a amostra de alunos da pós-graduação foi contemplada, ou seja, foram consultados 64 estudantes. Dessa forma, o cômputo geral atingiu um total de 224 alunos.

3.1 O questionário

Para avaliar a satisfação dos estudantes e comunidade acadêmica, foi realizado um *survey*. De acordo com Gil (2006) esse tipo de investigação é caracterizada por um questionamento diretivo às pessoas cujo comportamento tem o objetivo de conhecer.

Como ferramenta de pesquisa foi utilizado um instrumento específico, adequado a esse tipo de estudo, denominado escala *Service Quality* (ServQual). Esse tipo de questionário foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) com base nas dimensões da qualidade dos serviços, bem como da satisfação dos clientes (SALOMI; MIGUEL, ABACKERLI, 2005).

De acordo com os autores, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) iniciaram o estudo considerando 10 dimensões aptas a caracterizar percepções de qualidade, que resultavam um instrumento composto por 97 itens. Porém, ao longo do tempo o instrumento foi sendo aperfeiçoado, o que permitiu chegar a cinco dimensões da qualidade (confiabilidade, presteza, segurança, empatia e tangibilidade), resultando em apenas 22 itens relativos às expectativas e outros 22 às percepções dos clientes.

Assim como em outras pesquisas sobre a qualidade de serviços em instituições de ensino, as 44 questões do instrumento ServQual foram medidas utilizando-se a escala de *Likert*¹ de sete pontos, que pressupõe que uma extremidade correspondente a uma concordância plena com o item e outra que tenha uma discordância plena. (ELEUTÉRIO e SOUZA, 2002)

¹ Nesta pesquisa utilizou-se a seguinte escala para a coleta das informações (1- discorda totalmente; 2 - discorda; 3 – discorda um pouco; 4 - nem concorda, nem discorda; 5 – concorda um pouco; 6 – concorda; até 7 – concorda totalmente).

A partir dessas 44 questões Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) chegaram ao *gap*, que é uma medida da qualidade do serviço oferecido, calculada pela diferença entre a média da expectativa e a média da percepção dos usuários ou clientes em relação aos serviços

O modelo *gap* é ilustrado na Figura 2, que mostra a forma pela qual o cliente avalia a qualidade do serviço e como a empresa pode avaliar analiticamente a qualidade de um serviço prestado. O modelo, descrito a seguir, demonstra as influências das várias discrepâncias ocorridas na qualidade dos serviços, e pode ser dividida em dois segmentos distintos: o contexto gerencial e o contexto do cliente.

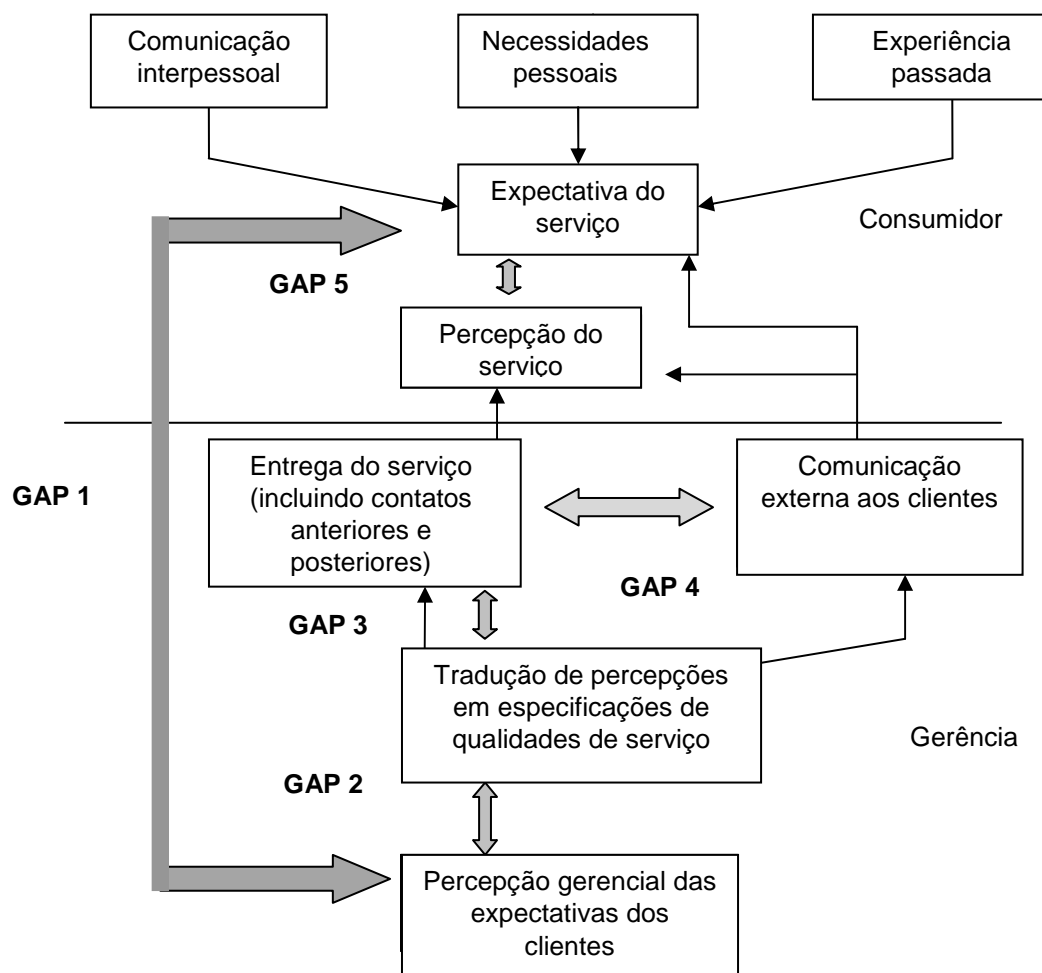


Figura 2. Modelo "GAP" de qualidade dos serviços (Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988))

Em relação à Figura 2, primeiramente tem-se o *gap* 1, ou a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial sobre esta expectativa. O *gap* 2 compreende a discrepância entre a percepção gerencial das expectativas dos

clientes e a transformação destas em especificações de qualidade dos serviços. Por sua vez, as empresas de serviço são altamente dependentes do contato interpessoal para o fornecimento de serviços, e o *gap* 3 corresponde à discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente. O *gap* 4 é a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação externa e o que realmente é fornecido.

Do modelo fica claro que o julgamento sobre a qualidade dos serviços depende de como os clientes percebem o real desempenho do serviço, a partir de suas próprias expectativas. Assim, o *gap* 5 consiste na discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço.

No questionário foram incluídos itens que possibilitou construir um perfil mínimo dos respondentes. O instrumento proporcionou ter acesso a informações que permitiram analisar os aspectos mais valorados pelos alunos e identificar onde estão localizadas as maiores deficiências. Esta ferramenta é uma valiosa fonte de informação para alavancar as melhorias desejadas, de acordo com o requerido pelos respondentes.

O processamento e tratamento dos dados foram realizados com a utilização do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

3.2 A coleta dos dados

A aplicação dos questionários foi realizada em sala de aula entre os dias 29 de abril e 15 de maio de 2008. Foram consultados os alunos de disciplinas do curso de Graduação e de Pós-Graduação em Relações Internacionais.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a coleta de dados exige anotações e registros durante todo o período da investigação.

A abordagem às turmas foi efetivada a partir de uma conversa prévia com os professores responsáveis por cada uma das disciplinas, os quais cederam aproximadamente 15 minutos do período de aulas para a aplicação do questionário.

Os instrumentos foram aplicados pessoalmente, distribuídos no início da aula e recolhidos imediatamente após o preenchimento. Os alunos reagiram bem à

aplicação do questionário, respondendo-os sem a apresentação de dúvidas de conteúdo ou quanto à forma de preenchimento. Houve entre eles uma boa receptividade em relação à pesquisa. Dentre os questionários respondidos pelos pós-graduandos, incluem-se os estudantes dos cursos de Especialização, Mestrado e Doutorado em Relações Internacionais.

4 Análise dos dados

Para Severino (2002), a análise de dados é uma tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas prioridades relacionais de causa ou efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo, etc. Os alunos parecem sempre fazer uma ligação entre falta de informação e qualidade dos serviços e constantemente manifestam descontentamento sobre não terem sido avisados de assuntos de seu interesse.

Os resultados apresentados a seguir referem-se, primeiramente, a uma breve caracterização dos estudantes de graduação e pós-graduação do curso de Relações Internacionais. Posteriormente, serão apresentadas as médias obtidas para cada uma das questões, segundo as cinco dimensões - confiabilidade, presteza, segurança, empatia e tangibilidade.

4.1 Caracterização dos alunos do curso de Relações Internacionais – graduação e pós-graduação

Na tabela 1, embora 51,1% dos respondentes sejam do sexo feminino não se encontra uma diferença significativa entre o percentual de pessoas deste sexo e do masculino no curso de Relações Internacionais.

Tabela 1 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais – graduação e pós-graduação, segundo o sexo, %:

Sexo	% (N)
Feminino	51,1 (114)
Masculino	48,9 (109)
Total	100,0 (223)

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 2, verifica-se que grande parte (47,1%) dos respondentes está na faixa etária dos 20 aos 22 anos, outros 21,3% têm entre 17 e 19 anos e chama a atenção que 5,9% tenham mais de 32 anos.

Tabela 2 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais – graduação e pós-graduação, segundo a faixa etária, %:

Idade	% (N)
17 a 19 anos	21,3 (47)
20 a 22 anos	47,1 (104)
23 a 25 anos	14,5 (32)
26 a 28 anos	9,5 (21)
29 a 31 anos	1,8 (4)
mais de 32 anos	5,9 (13)
Total	100,0 (221)

Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 3, verifica-se que o percentual total de respondentes entre 20 e 22 anos é aumentado pelos estudantes da graduação, os quais nesta faixa etária chegam a 58,9%. Temos, ainda, que 29,7% dos respondentes da graduação têm entre 17 e 19 anos.

Tabela 3 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais – **graduação**, segundo a faixa etária, %:

Faixa etária	% (N)
17 a 19 anos	29,7 (47)
20 a 22 anos	58,9 (93)
23 a 25 anos	9,5 (15)
26 a 28 anos	0,6 (1)
29 a 31 anos	0,6 (1)
mais de 32 anos	0,6 (1)
Total	100,0 (158)

Fonte:Dados da Pesquisa

Na tabela 4, encontra-se que entre aqueles que estão na pós-graduação, 31,7% têm entre 26 e 28 anos. Outros 27% afirmam ter entre 23 e 25 anos, seguidos por 19% que têm mais de 32 anos de idade. Como era de se esperar, encontra-se na pós-graduação um perfil de jovens entre 23 e 28 anos.

Tabela 4 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais – **pós-graduação**, segundo faixa etária, %:

Faixa etária	% (N)
20 a 22 anos	17,5 (11)
23 a 25 anos	27,0 (17)
26 a 28 anos	31,7 (20)
29 a 31 anos	4,8 (3)
mais de 32 anos	19,0 (12)
Total	100,0 (63)

Fonte:Dados da Pesquisa

Na tabela 5, verifica-se que entre os respondentes, 71,4% são alunos da graduação e 28,6% estudantes da pós-graduação em Relações Internacionais.

Tabela 5 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais – graduação e pós-graduação, segundo o tipo de vínculo com a Universidade de Brasília, %:

Vínculo com a UnB	% (N)
Aluno de graduação de REL	71,4 (160)
Aluno de pós-graduação de REL (mestrado, especialização)	28,6 (64)
Total	100,0 (224)

Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 6, verifica-se que 35,7% dos respondentes estão entre o 5º e o 6º semestre, outros 30,6% estão entre o 3º e o 4º semestres. Ou seja, são alunos que possivelmente já utilizaram e utilizam com alguma frequência a secretaria do Instituto de Relações Internacionais.

Tabela 6 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais – **graduação**, segundo o semestre, %:

Semestre	% (N)
1o sem a 2o sem	15,9 (25)
3o sem ao 4o sem	30,6 (48)
5o sem ao 6o sem	35,7 (56)
7o sem ao 8o sem	14,6 (23)
9o sem	3,2 (5)
Total	100,0 (157)

Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 7, se encontra que 98,3% dos alunos respondentes da pós-graduação estão entre o 1º e o 2º semestres do curso.

Tabela 7 – Proporção de estudantes do curso de Relações Internacionais – **pós-graduação**, segundo o semestre, %:

Semestre	% (N)
1o sem ao 2o sem	98,3 (58)
3o sem ao 4o sem	1,7 (1)
Total	100,0 (59)

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 Apresentação dos resultados para as cinco dimensões

A seguir apresentam-se os resultados encontrados a partir da aplicação dos questionários, sobre a satisfação dos alunos de Relações Internacionais quanto aos serviços acessados junto à Secretaria do IREL, bem como quanto aos serviços prestados pelos funcionários desta secretaria. Serão apresentados os dados tanto sobre a percepção, quanto sobre as expectativas dos estudantes quanto à confiabilidade, à presteza, à segurança, à empatia e a tangibilidade.

Faz-se necessário esclarecer que como foi utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos, a maior média que poderia ser obtida para cada uma das afirmativas é 7. Assim, quanto mais próxima de sete, a média demonstrará a concordância do respondente quanto à afirmativa e, ao contrário, se a média for mais distante de sete o respondente estará mais próximo da discordância.

A dimensão Confiabilidade se remete à capacidade dos servidores da secretaria de realizarem o serviço de modo confiável, atendendo às necessidades dos alunos quanto a prazos e quantidade. Na tabela 8 e em todas as outras, como era de se esperar, encontra-se que a expectativa do aluno sempre é maior do que a sua percepção em relação ao serviço oferecido.

Encontra-se que a menor expectativa em relação à dimensão em questão refere-se à afirmativa <os serviços são realizados corretamente na primeira vez> (6,56). E no que diz respeito à percepção, a menor percepção recai sobre a afirmativa <o usuário tem confiança de que seu problema será resolvido> (4,21) e é exatamente nessa afirmativa que se encontra o maior *gap* (diferença entre expectativa e percepção), que chega a 2,5. Essa diferença aponta que há uma

expectativa maior do que é percebido, demonstrando a necessidade de se dispensar maiores esforços para garantir ao aluno que o problema, na medida do possível, será solucionado pela equipe do IREL. Há também um *gap* bastante alto na afirmativa <o usuário é informado sobre quando o serviço será realizado> (2,07) e de <os serviços são concluídos no prazo prometido> (2,04).

Tabela 8 - Afirmativas relativas à dimensão **Confiabilidade**, segundo média das expectativas, da percepção e *gap*:

Afirmativas	EXPECTATIVA (E)	PERCEPÇÃO (P)	E-P
	Média Expectativa (ME)	Média Percepção (MP)	
Os serviços são prestados conforme prometido	6,62	4,96	1,66
O usuário tem confiança de que seu problema será resolvido	6,71	4,21	2,50
Os serviços são realizados corretamente na primeira vez	6,56	4,74	1,82
Os serviços são concluídos no prazo prometido	6,73	4,69	2,04
O usuário é informado sobre quando o serviço será realizado	6,61	4,54	2,07

Fonte: Dados da Pesquisa

A dimensão Presteza é caracterizada por ações que remetem à disposição dos servidores para auxiliar o usuário. No que diz respeito à percepção dos estudantes sobre a Presteza, verifica-se que em todas as afirmativas a diferença entre o que é desejado e o serviço realizado é elevada, chegando a 2,83 na afirmativa < A secretaria tem horário de atendimento conveniente às necessidades dos usuários> e a 2,71 na assertiva <os servidores da secretaria do IREL atendem prontamente o usuário>. Observa-se que em relação à dimensão anterior, a dimensão presteza necessita de algum incremento que possa melhorar a interface servidor e aluno.

Tabela 9 - Afirmativas relativas à dimensão **Presteza**, segundo média das expectativas, da percepção e *gap*:

Afirmativas	EXPECTATIVA (E)	PERCEPÇÃO (P)	E-P
	Média Expectativa (ME)	Média Percepção (MP)	
Os servidores da secretaria do IREL atendem prontamente o usuário	6,57	3,86	2,71
Os servidores da secretaria do IREL têm boa vontade em ajudar o usuário	6,66	3,96	2,70
Os servidores da secretaria do IREL estão disponíveis para atender o usuário	6,65	3,98	2,67
A secretaria tem horário de atendimento conveniente às necessidades dos usuários	6,63	3,80	2,83

Fonte: Dados da Pesquisa

A dimensão Segurança está diretamente ligada à questão da garantia do usuário em relação aos serviços prestados. Diz respeito à cortesia, educação e, também, habilidade do servidor em transmitir confiança ao usuário no momento da execução do trabalho.

As médias da percepção demonstram que os alunos nem concordam e nem discordam das afirmativas, no entanto, a expectativa deles em relação aos serviços supera significativamente a percepção que eles têm do serviço. Por exemplo, o *gap* na afirmativa <os servidores da secretaria do IREL são sempre corteses e educados com o usuário> é de 2,63. Outra afirmativa que chama a atenção é <o usuário sente-se seguro nas interações com a secretaria do IREL>, na qual a diferença entre expectativa e percepção é de 2,57.

Observa-se que a Secretaria do IREL deve ter mais cautela e adotar novas orientações, no que diz respeito à dimensão Segurança. A partir dos números apresentados, demonstra existir desconfiança por parte dos alunos em relação ao comportamento dos servidores, e principalmente em relação à forma como são tratados.

Tabela 10 - Afirmativas relativas à dimensão **Segurança**, segundo média das expectativas, da percepção e *gap*:

Afirmativas	EXPECTATIVA (E)	PERCEPÇÃO (P)	E-P
	Média Expectativa (ME)	Média Percepção (MP)	
O comportamento dos servidores da secretaria do IREL transmite confiança ao usuário	6,63	4,12	2,51
O usuário sente-se seguro nas interações com a secretaria do IREL	6,62	4,05	2,57
Os servidores da secretaria do IREL são sempre corteses e educados com o usuário	6,64	4,01	2,63
Os servidores da secretaria do IREL têm conhecimento necessário para resolver os problemas do usuário	6,63	4,96	1,67

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à dimensão Empatia, que diz respeito à atenção dispensada pelos servidores aos estudantes, observa-se que a menor expectativa se encontra na afirmativa <é dispensado, pelos servidores da secretaria do IREL, atendimento personalizado ao usuário>, com uma média de 5,95. Observa-se, ainda, que no bloco percepção a menor média se encontra na afirmativa <os servidores da secretaria do IREL demonstram interesse em solucionar os problemas do usuário>, atingindo uma média de 3,8. Verifica-se que nesta assertiva se encontra, também o maior *gap* da dimensão Empatia, que é de 2,82.

Chama a atenção para a diferença entre a expectativa e a percepção dos respondentes na afirmativa <o usuário é tratado de maneira atenciosa pelos servidores da secretaria do IREL>, que é de 2,68.

Tabela 11 - Afirmativas relativas à dimensão **Empatia**, segundo média das expectativas, da percepção e *gap*:

Afirmativas	EXPECTATIVA (E)	PERCEPÇÃO (P)	E-P
	Média Expectativa (ME)	Média Percepção (MP)	
É dispensado, pelos servidores da secretaria do IREL, atendimento personalizado ao usuário	5,95	4,31	1,64
O usuário é tratado de maneira atenciosa pelos servidores da secretaria do IREL	6,59	3,91	2,68
Os servidores da secretaria do IREL demonstram interesse em solucionar os problemas do usuário	6,62	3,80	2,82
Os servidores da secretaria do IREL compreendem as dificuldades apresentadas pelo usuário	6,60	4,00	2,6

Fonte: Dados da Pesquisa

A dimensão Tangibilidade, refere-se às instalações físicas e de pessoal da Secretaria. Diz respeito à aparência física das pessoas, dos equipamentos, instalações e de todos os materiais disponíveis à realização do serviço.

A menor média em relação às expectativas encontra-se na assertiva < os servidores da secretaria têm boa apresentação>, com 6,04. Demonstra que possivelmente, para os estudantes, outras questões importam mais do que a aparência dos servidores.

Do mesmo modo a menor média de percepção encontra-se na afirmativa <instalações físicas disponíveis aos usuários são visualmente agradáveis>, com 3,84. Percebe-se uma pequena satisfação na assertiva < materiais de comunicação associados ao serviço (mensagens via *e-mail*, comunicados, formulários) são de fácil compreensão>, com 5,09. De um modo geral, observa-se uma maior satisfação dos respondentes em relação às afirmativas apresentadas nesta dimensão. A diferença entre expectativa e percepção na assertiva <instalações físicas disponíveis aos usuários são visualmente agradáveis>, é de 2,41. No que se refere aos canais de comunicação (internet, telefone) serem adequados aos chamados técnicos do usuário, o *gap* chega a 1,97, bem como na assertiva <os equipamentos (*hardware* e *software*) são

Tabela 12 - Afirmativas relativas à dimensão **Tangibilidade**, segundo média das expectativas, da percepção e *gap*:

Afirmativas	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	E-P
	Média Expectativa (ME)	Média Percepção (MP)	
Os equipamentos (<i>hardware e software</i>) são atualizados.	6,61	4,62	1,99
Instalações físicas disponíveis aos usuários são visualmente agradáveis.	6,25	3,84	2,41
Os servidores da secretaria do IREL têm boa apresentação.	6,04	4,74	1,3
Materiais de comunicação associados ao serviço (mensagens via <i>e-mail</i> , comunicados, formulários) são de fácil compreensão.	6,68	5,09	1,59
Canal de comunicação (internet, telefone, etc.) é adequado aos chamados técnicos do usuário.	6,70	4,73	1,97

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos dados acima, os *gaps* mais elevados e que apontam a insatisfação dos alunos de graduação e pós-graduação do curso de Relações Internacionais em relação aos serviços prestados pela secretaria do IREL, localizam-se primeiramente na dimensão Presteza. Nesse sentido, há a necessidade de mais disposição do servidor para conduzir o atendimento, sendo mais solícito, atencioso, e ter boa vontade. Além disso, os horários de atendimento não se adequam às necessidades do público atendido.

A seguir apresentam-se duas tabelas com as cinco afirmativas que tiveram os maiores *gaps* e as cinco que apresentaram os menores, segundo as dimensões às quais pertencem cada uma delas.

Tabela 13 – Cinco maiores *gaps*, segundo dimensão e afirmativas:

Dimensão	Afirmativa	GAP
Presteza	A secretaria tem horário de atendimento conveniente às necessidades dos usuários	2,83
Empatia	Os servidores da secretaria do IREL demonstram interesse em solucionar os problemas do usuário	2,82
Presteza	Os servidores da secretaria do IREL atendem prontamente o usuário	2,71
Presteza	Os servidores da secretaria do IREL têm boa vontade em ajudar o usuário	2,70
Empatia	O usuário é tratado de maneira atenciosa pelos servidores da secretaria do IREL	2,68

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 14 – Cinco menores *gaps*, segundo dimensão e afirmativa:

Dimensão	Afirmativa	GAP
Tangibilidade	Os servidores da secretaria do IREL têm boa apresentação.	1,3
Tangibilidade	Materiais de comunicação associados ao serviço (mensagens via <i>e-mail</i> , comunicados, formulários) são de fácil compreensão.	1,59
Empatia	É dispensado, pelos servidores da secretaria do IREL, atendimento personalizado ao usuário	1,64
Confiabilidade	Os serviços são prestados conforme prometido	1,66
Segurança	Os servidores da secretaria do IREL têm conhecimento necessário para resolver os problemas do usuário	1,67

Fonte: Dados da Pesquisa

5 Conclusão

Neste trabalho procurou-se enfatizar, no seio da gestão universitária, as falhas do atendimento ao cliente e as limitações quanto à eficiência administrativa da Secretaria do IREL/UnB. Assim, por intermédio desta monografia, buscou-se mostrar a importância de se avaliar o grau de satisfação do usuário, em relação à qualidade dos serviços prestados.

Percebeu-se que o atendimento ao cliente precisa funcionar fazendo a diferença. Nesse sentido, a capacitação (atualização) e a especialização dos servidores representam um grande diferencial. Observou-se que quanto mais capacitado é o atendente, mais ganha o cliente. É que estes, além de estarem a procura de bom atendimento, tecnologia, agilidade e competência, percebem tais fatores como requisitos básicos. Assim, os setores que oferecerem isso serão os candidatos favoritos ao sucesso institucional.

Aliado ao exposto ressalte-se que a pesquisa de satisfação do usuário representa um processo sistemático e objetivo de identificação, coleta, análise e divulgação das informações, além de necessidades adicionais dos usuários, elementos que auxiliam os tomadores de decisão na identificação e solução de problemas, ajustes e/ou oportunidades. Dessa forma, reafirma-se a determinação de se dar continuidade às ações voltadas ao aperfeiçoamento do processo de acompanhamento e avaliação dos serviços prestados pela Secretaria do IREL/UnB

Em todas as dimensões realizadas nesta pesquisa, encontra-se que a expectativa do aluno sempre é maior do que a sua percepção em relação ao serviço oferecido.

A pesquisa permitiu constatar que a dimensão prestação necessita de algum incremento visando melhorar a interface, servidor e aluno.

Na análise, observa-se a necessidade de mais cuidados, bem como de se implantar novas orientações na Secretaria do IREL no que diz respeito à dimensão segurança. Os números demonstram existir insatisfação por parte dos alunos, em

relação ao comportamento dos servidores, e principalmente em relação à forma como estes os tratam.

Com base nos dados apurados, os *gap's* mais elevados e que apontam a insatisfação dos alunos de graduação e pós-graduação do curso de Relações Internacionais em relação aos serviços prestados pela secretaria do IREL, localizam-se primeiramente na dimensão Presteza. Ou seja, há a necessidade de ações, oferecendo ao servidor uma melhor disposição para trabalhar no atendimento. Além disso, o horário de atendimento é incompatível com o do público usuário.

Na análise geral conclui-se que as dimensões com maiores *gap's* são: Presteza e Empatia, enquanto os menores são: Tangibilidade, Empatia, Confiabilidade e Segurança, isto sinaliza que o Instituto de Relações Internacionais deve realizar um planejamento de gestão onde enfatize a necessidade de treinamentos e cursos de capacitação aos servidores no que diz respeito ao atendimento ao público, assim como de conhecerem o seu produto, isto é, o material que é destinado aos alunos e que cabe a Secretaria manejar diariamente. Deste modo, a pesquisa não se encerra neste momento, pois seria interessante num futuro próximo este tema ser objeto de estudo para verificar se a unidade colocou em prática ações de melhoria nos seus serviços ou de sua imagem perante o público usuário.

Portanto, entende-se que se faz necessário reestruturar alguns dos serviços prestados pela Secretaria do IREL/UnB, lembrando a importância que existe em conhecer as expectativas do cliente tanto em relação ao resultado, quanto ao nível de serviço mínimo que ele deseja receber. No entanto, não basta conhecer, é necessário monitorar sempre os serviços prestados, uma vez que as expectativas dos usuários mudam com o tempo e é preciso manter o bom nível de atendimento, principalmente utilizando-se dos processos de capacitação oferecidos pela Universidade de Brasília.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BATESON, J. E.G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BEBER, S.J.N. Estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor. **XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Foz do Iguaçu, 1999.
- BRASIL. Presidência da República/Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.
- CHAVES, M. T. **Qualidade dos serviços no atendimento pela área administrativa das universidades públicas federais na percepção do corpo discente**: o caso da Universidade de Brasília. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília. Brasília, 1998.
- COBRA, M. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.
- DENTON, D. K **Organização horizontal**: além da satisfação total do cliente. Revisão técnica: Neiva A.A. Moura; Tradução: Outras Palavras. – São Paulo: IMAM, 1995.
- DETTMER, B.; SOCORRO, C.; KATON H. T. Marketing de serviços-análise da percepção da qualidade de serviços através da ferramenta ServQual em uma instituição de ensino superior de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração** – v.4, n.8, Jul/Dez 2002. Disponível na internet: [http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%205%20-%20ARTIGO%2016\(site\).pdf](http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%205%20-%20ARTIGO%2016(site).pdf). Acesso em 12 de abril de 2008.
- ELEUTÉRIO, S.A.V.; SOUZA, M. C. A. F, Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 09, nº 3, julho/setembro 2002.
- FRÖEMMING, L. M. A satisfação do consumidor. **Revista de Estudos de Administração**. Unijuí, ano 1, n.1, Julho/Dezembro 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCELINO, G. F. **Gestão Estratégica de Universidade**. O caso da FA/UnB. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2003.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MONTEIRO, J. A. **Qualidade total no serviço público**: questionamento e recomendações segundo os 14 pontos de Deming, W.E. 2. ed. Brasília: QA&T Consultores Associados, 1991.

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

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985. Tradução livre.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L. L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, vol. 64, n.1, pp. 12-40, 1988.

SALOMI, G. G. E.; MIGUEL, P. A. C.; ABACKERLI, A. J. **SERVQUAL X SERVPERF**: comparação entre instrumentos para a avaliação da qualidade de serviços internos. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2005000200011&script=sci_arttext. Acesso em: 15 de abril de 2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WALKER, D. **O Cliente em primeiro lugar**: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas/ Denis Walker: tradução Cecília Camargo Bartalotti; revisão técnica José Augusto do Nascimento. – São Paulo: Makron, 1991.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO PARA USUÁRIOS

O objetivo deste questionário é conhecer a percepção da comunidade acadêmica sobre a satisfação em relação aos serviços prestados pela Secretaria do Instituto de Relações Internacionais da UnB. Para isso, pedimos sua colaboração voluntária no sentido de responder, individualmente, a este questionário. **Não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. As suas respostas são confidenciais e anônimas. A sua colaboração é muito importante para esta pesquisa.

Muito Obrigada!

ESTE QUADRO DEVE SER PREENCHIDO PELO/A PESQUISADOR/A
--

Número do Questionário: _____

Data de aplicação: ____/____/____

PERFIL DO/A RESPONDENTE

1) Idade: _____ anos

2) Sexo: 1 () feminino 2 () masculino

3) Qual o seu vínculo com a Universidade de Brasília:

1 () aluno de graduação de REL

2 () aluno de pós-graduação de REL (especialização, mestrado e doutorado)

4) Caso seja aluno, qual o seu semestre? _____

8) Dê a sua opinião sobre o atendimento da **Secretaria do Instituto de Relações Internacionais da UnB**. Marque com um “X” o número 7 se você concordar totalmente com a afirmação. Marque com um “X” o número 1 se você discorda totalmente. Se não concordar ou discordar totalmente com as afirmações, por favor, indique um número intermediário (2, 3, 4, 5, 6). Não existem respostas corretas:

Nº	F R A S E S	GRAUS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Os serviços são prestados conforme prometido.							
2	O usuário tem confiança de que seu problema será resolvido.							
3	Os serviços são realizados corretamente na primeira vez.							
4	Os serviços são concluídos no prazo prometido.							
5	O usuário é informado sobre quando o serviço será realizado.							
6	Os servidores da secretaria do IREL atendem prontamente o usuário.							
7	Os servidores da secretaria do IREL têm boa vontade em ajudar o usuário.							
8	Os funcionários da secretaria do IREL estão disponíveis para atender o usuário.							
9	A secretaria tem horários de atendimento conveniente às necessidades dos usuários.							
10	O comportamento dos servidores da secretaria do IREL transmite confiança ao usuário.							
11	O usuário sente-se seguro nas interações com a secretaria do IREL							
12	Os servidores da secretaria do IREL são sempre corteses e educados com o usuário.							
13	Os servidores da secretaria do IREL têm conhecimento necessário para resolver os problemas do usuário.							
14	É dispensado, pelos servidores da secretaria do IREL, atendimento personalizado ao usuário							
15	O usuário é tratado de maneira atenciosa pelos servidores da secretaria do IREL.							
16	Os servidores da secretaria do IREL demonstram interesse em solucionar os problemas do usuário.							
17	Os servidores da secretaria do IREL compreendem as dificuldades apresentadas pelo usuário.							
18	Os equipamentos (<i>hardware e software</i>) são atualizados.							
19	Instalações físicas disponíveis aos usuários são visualmente agradáveis.							
20	Os servidores da secretaria do IREL têm boa apresentação							
21	Materiais de comunicação associados ao serviço (mensagens via e-mail, comunicados, formulários) são de fácil compreensão.							
22	Canal de comunicação (internet, telefone, etc.) é adequado aos chamados técnicos do usuário.							

9) Dê a sua opinião sobre como deveria ser o atendimento de **uma secretaria universitária ideal**. Marque com um “X” o número 7 se você concordar totalmente com a afirmação. Marque com um “X” o número 1 se você discorda totalmente. Se não concordar ou discordar totalmente com as afirmações, por favor, indique um número intermediário (2, 3, 4, 5, 6). Não existem respostas corretas:

Nº	F R A S E S	GRAUS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Serviços são prestados conforme prometido.							
2	O usuário tem confiança de que seu problema será resolvido.							
3	Serviços são realizados corretamente na primeira vez.							
4	Serviços são concluídos no prazo prometido.							
5	O usuário é informado de quando o serviço será realizado.							
6	Servidores da secretaria atendem prontamente o usuário							
7	Servidores da secretaria têm boa vontade em ajudar o usuário.							
8	Servidores da secretaria estão disponíveis para atender o usuário.							
9	A secretaria tem horários de atendimento conveniente às necessidades dos usuários.							
10	O comportamento dos servidores da secretaria transmite confiança ao usuário.							
11	O usuário sente-se seguro nas interações com a secretaria.							
12	Servidores da secretaria são sempre corteses e educados com o usuário.							
13	Servidores da secretaria têm conhecimento necessário para resolver os problemas do usuário.							
14	É dispensado, pelos servidores da secretaria, atendimento personalizado ao usuário.							
15	O usuário é tratado de maneira atenciosa pelos servidores da secretaria.							
16	Servidores da secretaria demonstram interesse em solucionar os problemas do usuário.							
17	Servidores da secretaria compreendem as dificuldades apresentadas pelo usuário.							
18	Equipamentos (<i>hardware e software</i>) são atualizados.							
19	Instalações físicas disponíveis aos usuários são visualmente agradáveis.							
20	Servidores da secretaria têm boa apresentação.							
21	Materiais de comunicação associados ao serviço (mensagens via e-mail, comunicados, formulários) são de fácil compreensão							
22	Canal de comunicação (internet, telefone, etc.) é adequado aos chamados técnicos do usuário.							