



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE E CIÊNCIA**  
**DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**SUELY RODRIGUES DE OLIVEIRA**

**SETOR DE ATENDIMENTO DA SRH/UNB:**  
**UMA ABORDAGEM SOBRE A QUALIDADE E A SATISFAÇÃO NO**  
**ATENDIMENTO AOS USUÁRIOS**

**Brasília - DF**  
**Junho/2010**

**SUELY RODRIGUES DE OLIVEIRA**

**SETOR DE ATENDIMENTO DA SRH/UNB:  
UMA ABORDAGEM SOBRE A QUALIDADE E A SATISFAÇÃO NO  
ATENDIMENTO AOS USUÁRIOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Universitária.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Marisa Cardoso Trindade

Brasília-DF  
2010

Monografia de autoria de Suely Rodrigues de Oliveira, intitulada “SETOR DE ATENDIMENTO DA SRH/UNB: UMA ABORDAGEM SOBRE A QUALIDADE E A SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO AOS USUÁRIOS”, apresentada como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Universitária pela Universidade de Brasília em 24 de junho de 2010, defendida e aprovada pela banca examinadora abaixo assinada:

---

Profª. Dra. Marisa Cardoso Trindade  
Orientadora  
Universidade de Brasília

---

Prof. Dr. César Augusto Tibúrcio Silva  
Membro da banca  
Universidade de Brasília

Dedico esse trabalho, com muito carinho, aos meus pais, Francisco Clovis (in memoriam) e Maria Neusa, razão da minha existência e por me ensinaram a ser persistente. Aos meus filhos, Sabrina e Leandro, a quem reneguei um tempo precioso em busca desta realização. Ao meu marido, Max, que me apoiou e que esteve sempre ao meu lado. Aos meus colegas de trabalho, Luzenir (in memoriam) e Derson, pelas muitas vezes que me incentivaram a concluir esse curso e me ajudaram sobremaneira na pesquisa.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me concedido, através de sua bondade infinita, o potencial de concretizar mais uma conquista em minha vida.

Gostaria de expressar toda a minha gratidão à minha orientadora, Marisa Cardoso Trindade, pela sua paciência e amizade, além de singular habilidade de dizer as palavras certas, promovendo sempre força e motivação.

À querida secretária Vera, sempre atenciosa e pronta a ajudar no que fosse preciso.

As minhas amigas de curso, Michelle e Mônica, pela amizade, pelos esclarecimentos e contribuições de informações, sem os quais a realização deste se tornaria mais árdua.

Aos meus colegas do Atendimento, que me auxiliaram em todos os momentos em que necessitei ficar ausente das minhas tarefas.

“Se você quiser alguém em quem confiar,  
confie em si mesmo. Quem acredita  
sempre alcança.”

Renato Russo

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como principal objetivo pesquisar se as ações adotadas pelo Setor de Atendimento da Secretaria de Recursos Humanos da Universidade de Brasília levaram concretamente a um atendimento de qualidade gerando satisfação aos seus usuários. A pesquisa, de caráter qualitativo foi realizada por meio de entrevistas individuais mediante aplicação de roteiro básico de questões. Posteriormente foi aplicado questionários aos técnico-administrativos e docentes do quadro efetivo da UnB. O tratamento dos dados foi realizado pela análise do conteúdo. Os resultados foram comparados com os pressupostos teóricos, e apresentados de modo a atingir os objetivos propostos. Os resultados indicaram a necessidade de adotar novas medidas, além das já implantadas, com vistas a se obter atendimento de qualidade e plena satisfação de seus usuários.

**Palavras-chave:** Qualidade. Atendimento. Secretaria de Recursos Humanos.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Servidores Técnico-administrativos .....	40
Gráfico 2 – Docentes - questionários .....	41
Gráfico 3 – Cortesia no atendimento (Técnico-administrativos) .....	41
Gráfico 4 – Agilidade no atendimento (Técnico-administrativos).....	42
Gráfico 5 – Clareza nas informações (Técnico-administrativos).....	43
Gráfico 6 – Conhecimento e domínio (Técnico-administrativos) .....	43
Gráfico 7 – Profissionalismo dos servidores (Técnico-administrativos).....	44
Gráfico 8 – Eficiência (Técnico-administrativos).....	44
Gráfico 9 – Resolução dos problemas (Técnico-administrativos).....	45
Gráfico 10 – Tempo de espera (Técnico-administrativos) .....	45
Gráfico 11 – Cumprimento dos prazos de entrega dos documentos (Técnico-administrativos) .....	46
Gráfico 12 – Atendimento telefônico (Técnico-administrativos).....	46
Gráfico 13 – Qualidade da informação disponibilizada via internet (Técnico-administrativos) .....	47
Gráfico 14 – Simplificação dos formulários (Técnico-administrativos).....	48
Gráfico 15 – Instalações físicas (Técnico-administrativos).....	48
Gráfico 16 – Horário de atendimento (Técnico-administrativos).....	49
Gráfico 17 – Receptividade (Técnico-administrativos) .....	49
Gráfico 18 – Tempo de resposta às reclamações (Técnico-administrativos) .....	50
Gráfico 19 – Cortesia no atendimento (Docentes) .....	50
Gráfico 20 – Agilidade no atendimento (Docentes).....	51
Gráfico 21 – Clareza nas informações (Docentes).....	51
Gráfico 22 – Conhecimento e domínio (Docentes) .....	52
Gráfico 23 – Profissionalismo dos servidores (Docentes).....	52
Gráfico 24 – Eficiência (Docentes).....	53
Gráfico 25 – Resolução dos problemas (Docentes).....	53
Gráfico 26 – Tempo de espera (Docentes) .....	54
Gráfico 27 – Cumprimento dos prazos de entrega de documentos (Docentes) .....	54
Gráfico 28 – Atendimento telefônico (Docentes) .....	55
Gráfico 29 – Qualidade das informações disponibilizadas na internet (Docentes) ....	56
Gráfico 30 – Simplificação dos formulários (Docentes).....	56
Gráfico 31 – Instalações físicas (Docentes) .....	57
Gráfico 32 – Horário de atendimento (Docentes) .....	57



Gráfico 33 – Receptividade (Docentes) .....	58
Gráfico 34 – Tempo de resposta às reclamações (Docentes) .....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 PROBLEMÁTICA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
<b>2 ATENDIMENTO DE QUALIDADE</b>	<b>16</b>
2.1 O CONCEITO DE ATENDIMENTO	16
2.2 O CONCEITO DE ATENDIMENTO DE QUALIDADE	20
2.3 SATISFAÇÃO DO USUÁRIO	22
2.4 O PROCESSO DE ATENDIMENTO DA SRH/UNB	23
2.5 LEVANTAMENTO DAS AÇÕES ADOTADAS PELA SRH	25
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>29</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA	29
3.2 OS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS	33
3.2.1 O entrevistado A	34
3.2.2 O entrevistado B	35
3.2.3 O entrevistado C	35
3.2.4 O entrevistado D	36
3.2.5 O entrevistado E	36
3.2.6 O entrevistado A1	37
3.2.7 O entrevistado B1	37
3.2.8 O entrevistado C1	38
3.2.9 O entrevistado D1	38
3.2.10 O entrevistado E1	38
3.3 OS DADOS COLETADOS NOS QUESTIONÁRIOS	39
3.4 ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS E DOS QUESTIONÁRIOS	39
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>59</b>
4.1 QUANTO AOS QUESITOS: CORTESIA, AGILIDADE, CONHECIMENTO/DOMÍNIO E PROFISSIONALISMO DOS SERVIDORES	59

4.2 QUANTO AOS QUESITOS: EFICIÊNCIA, RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS, TEMPO DE ESPERA E CUMPRIMENTO DOS PRAZOS DE ENTREGA DE DOCUMENTOS .....	59
4.3 QUANTO AOS QUESITOS: ATENDIMENTO TELEFÔNICO, QUALIDADE DA INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA VIA INTERNET E SIMPLIFICAÇÃO DOS FORMULÁRIOS .....	60
4.4 QUANTO AOS QUESITOS: INSTALAÇÕES FÍSICAS, HORÁRIO DE ATENDIMENTO, RECEPTIVIDADE E TEMPO DE RESPOSTA ÀS RECLAMAÇÕES.....	61
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO A – ESTRUTURA DA SRH/UnB .....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho objetivou identificar as ações que o setor de ATENDIMENTO da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da Universidade de Brasília (UnB) adotou com o objetivo de proporcionar um atendimento de qualidade e gerar maior satisfação aos seus usuários<sup>1</sup>.

Isto porque, o atendimento de qualidade é, hoje, uma das principais estratégias competitivas tanto nas empresas quanto nos diferentes setores da vida organizacional. Aliada ao capital humano, o atendimento de qualidade é o fator chave para o sucesso de uma organização. Afinal, são as pessoas as responsáveis pela tomada de decisões, pela execução das tarefas e pelo controle das atividades. Enfim, pela organização, estruturas e processos.

Os profissionais de atendimento ao público são os primeiros a perceberem as mudanças pelas quais as organizações são submetidas. E, da mesma maneira, podem propor novos mecanismos que visem atender às novas necessidades.

De acordo com Ferreira (2000):

O serviço de atendimento ao público é um serviço complexo; sua simplicidade é apenas aparente. Trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades. A 'tarefa de atendimento' é, freqüentemente, uma 'etapa terminal', resultante de um processo de múltiplas facetas que se desenrola em um contexto institucional envolvendo dois tipos de personagens principais: o funcionário (atendente) e o usuário.

Nos últimos anos, alguns estudos - cuja relevância vem se estabelecendo ao longo do tempo - buscam explicar a relação existente entre a satisfação do usuário e a qualidade dos serviços prestados. É que as profundas mudanças ocorridas no cenário nacional e internacional, a partir da década de 90, exigiram do Serviço Público Federal a necessidade de buscar novos paradigmas para a Administração Pública Federal<sup>2</sup>. E, ao buscarem essas novas formas de gestão, as organizações

---

<sup>1</sup> As expressões 'usuário' e 'cliente' serão utilizados, no presente trabalho, indistintamente, tanto em respeito à forma original dos autores citados no texto quanto pelo entendimento de que ambos os termos podem ser relacionados como sinônimos.

<sup>2</sup> Nesse trabalho deu-se ênfase nos serviços públicos por estar-se tratando de um importante Setor integrante da UnB, uma Instituição pública.

tinham como objetivo dar maior flexibilidade ao processo decisório, bem como contribuir para um melhor clima organizacional (ANDRADE; SANTOS, 2004).

A busca pela qualidade e o aprimoramento contínuo dos processos nos serviços públicos prestados à população passou a ser uma preocupação constante das administrações. Atualmente, a qualidade no atendimento é condição imperativa para que as organizações sobrevivam em um mercado tão competitivo.

O caminho para atingir as metas é empenhar-se na implantação de programas de gestão de qualidade, valorização do capital humano, modernização do processo produtivo, cujos resultados possam garantir o atendimento das expectativas e necessidades dos clientes internos e externos.

Nesse sentido, encontra-se extensa literatura acadêmica e gerencial. Estas trazem reflexões voltadas para as transformações sociais, econômicas, tecnológicas e políticas, que marcaram o final do século XX, resultando na maneira como as organizações lidam com suas formas de gestão, a fim de criar alternativas de sobrevivência.

Nas universidades públicas brasileiras, por exemplo, devido ao diversificado ambiente de trabalho, às dificuldades orçamentárias a que estão submetidas, ao quadro deficitário de servidores, à falta de reciclagem e de treinamento aos servidores, observa-se o quanto é difícil acolher aquilo que está escrito e comprovado nas práticas e rotinas do dia-a-dia.

É comum termos o conceito de “ineficiência”, associado ao termo ‘servidor das organizações públicas’. Há uma cultura disseminada de que não há solução viável para a máquina pública. Nesta, os serviços são considerados morosos, ineficientes e, não atendem as necessidades dos usuários.

Pensar em qualidade, diante de um quadro tão caótico, parece não fazer muito sentido. No entanto, apesar de tudo, muitos servidores conseguem ser criativos, amar a Instituição; “vestir a camisa” e se doar em prol da Instituição. Isso é o que podemos observar entre os muitos setores da UnB.

Assim, o tema escolhido para este trabalho de monografia aconteceu devido à curiosidade natural da autora, à idéia de unir os conhecimentos adquiridos no Curso de Gestão Universitária, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia

(FACE), aos dados estatísticos obtidos, aliados aos conhecimentos absorvidos naquele importante Setor de RH.

E, nesse sentido, o presente estudo foi relevante ao pretender contribuir com a Instituição na melhoria contínua de seus processos, mostrando a percepção da clientela, detectando possíveis falhas, dificuldades ou impedimentos e apresentando sugestões, a partir da conclusão do estudo.

Sabe-se que, para proporcionar um atendimento de qualidade e gerar maior satisfação aos seus usuários, algumas ações devem ser empreendidas pelas instituições. E, segundo Dantas (2004), é fundamental ter em mente que para progredir na melhoria da qualidade na prestação dos serviços, os empregados devem desejar isso e serem capazes disso. Ainda segundo o autor, alguns pontos são essenciais para se buscar o comprometimento do pessoal com vistas à melhoria da prestação dos serviços:

- ✓ Contratar pessoas qualificadas para os papéis de serviço;
- ✓ Ensinar o porquê e o como da confiabilidade em programas educativos;
- ✓ Estabelecer padrões de confiabilidade;
- ✓ Medir com eles o desempenho do serviço prestado;
- ✓ Instituir recompensas visíveis e razoáveis para o serviço impecável e
- ✓ Enfatizar sempre a importância da confiabilidade da comunicação interna.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Dessa maneira, intentou-se pesquisar: as ações que vêm sendo adotadas pelo Setor de Atendimento da SRH/UnB estão, concretamente, levando a um atendimento de qualidade e à satisfação dos usuários?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho foi pesquisar se, na concepção de professores e servidores da UnB, as ações adotadas pelo Setor de Atendimento da SRH estão levando a um atendimento de qualidade e à satisfação dos usuários.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para tanto, foram selecionados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Conceituar atendimento;
- ✓ Conceituar atendimento de qualidade;
- ✓ Conceituar satisfação do usuário;
- ✓ Descrever o processo de atendimento da SRH/UnB;
- ✓ Efetuar o levantamento das ações adotadas pelo Setor;
- ✓ Analisar se essas ações estão levando ao atendimento de qualidade e à satisfação dos usuários.

## 2 ATENDIMENTO DE QUALIDADE

### 2.1 O CONCEITO DE ATENDIMENTO

O Minidicionário da Língua Portuguesa define “Atender” da seguinte forma: dar; prestar atenção; tomar em consideração; acolher com atenção ou cortesia (BUENO, 1996). Portanto, atender também é cuidar das pessoas. Assim, para o profissional que lida com o atendimento o pré-requisito básico é gostar de ajudar as pessoas.

Segundo Dantas (2004), as pessoas que atendem não podem ser pessoas despreparadas. Devem ser predispostas ao bom atendimento, a conhecer o que fazem, gostar de lidar com as pessoas, ser educadas e corteses e, principalmente, saber negociar. O ato do atendimento é um constante exercício de negociação.

Ferreira (2000) apresenta uma análise de aspectos teóricos e metodológicos do estudo desse tipo de serviço à luz dessa disciplina. O objetivo do artigo é fornecer um modelo teórico em ergonomia que oriente o processo de investigação do atendimento ao público com base na "Análise Ergonômica do Trabalho (AET)".

O serviço de atendimento ao público pode ser definido, segundo Ferreira (2000, p. 134-135), como:

[...] um processo resultante da sinergia de diferentes variáveis: o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos (direta ou indiretamente) na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais. Tais fatores funcionam como propulsores desse processo, alimentando a dinâmica de transformações internas e externas das situações de atendimento sob a base de regulações permanentes.

A situação de atendimento é enfocada como uma posição de "porta de entrada" para alcance das origens da falta ou da perda de qualidade do serviço prestado ao usuário. Nesses momentos é que se manifestam os problemas e as dificuldades dos diferentes sujeitos envolvidos, cujas raízes estão em outras instâncias, por exemplo, na falta de treinamento do funcionário; na desinformação do usuário; e/ou no planejamento ineficaz da empresa / instituição. O modelo teórico apresentado leva em consideração três variáveis principais: o atendente, a instituição e o usuário. A lógica desses segmentos faz parte do modelo teórico que sistematiza os fatores essenciais característicos das situações de serviço de atendimento e suas respectivas interações (figura 1).



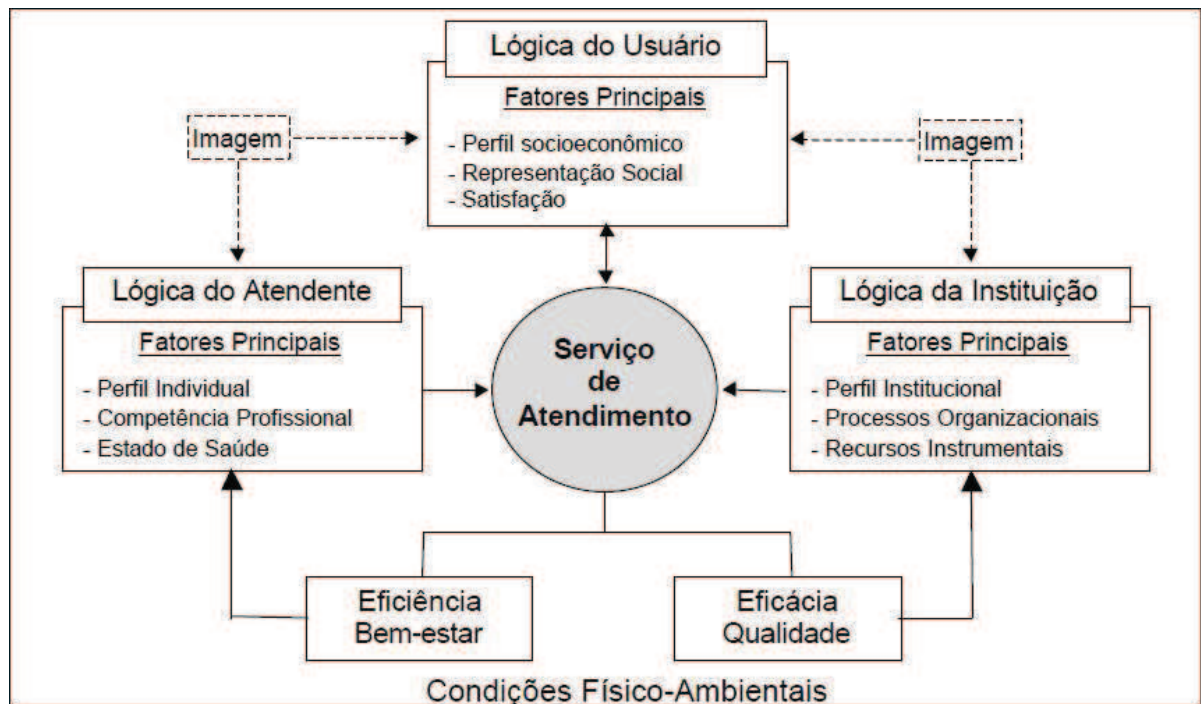


Figura 1 – Contexto Característico do Serviço de Atendimento ao Público: Lógicas, Fatores e Condições Físico-Ambientais.

Fonte: Ferreira (2000).

Dessa forma, para Ferreira (2000, p. 135-136):

Diagnosticar o serviço de atendimento ao público para identificar a origem e a dinâmica dos problemas existentes e, ainda, aprimorar a sua qualidade impõe compreender:

- ✓ **A lógica da instituição:** identificar e analisar o conjunto de fatores (perfil, processos organizacionais e recursos instrumentais) que caracteriza o “**modo de ser habitual**” da instituição, sem o qual é impossível compreender o que se passa nas situações de atendimento e os efeitos sobre sua eficácia e qualidade;
- ✓ **A lógica do (a) atendente:** identificar e analisar o conjunto de fatores (perfil individual, competência profissional e estado de saúde) que caracteriza o “**modo operatório usual**” do atendente, orientando a sua conduta nas situações de atendimento para responder adequadamente tanto às necessidades dos usuários quanto às tarefas prescritas pela instituição;

- ✓ **A lógica do usuário:** identificar e analisar o conjunto de fatores (perfil socioeconômico, representação social e satisfação) que caracteriza o “**modo de utilização**” dos serviços pelos usuários e que orienta seus comportamentos nas situações de atendimento ao público.

O serviço de atendimento constitui o ponto de interseção dessas diferentes lógicas que se inscrevem, por sua vez, dentro de determinadas condições físico-ambientais (espaço, luz, ruído, calor) e instrumentais (material, mobiliário, equipamentos). A visibilidade dos possíveis desequilíbrios e incompatibilidades existentes entre as lógicas aparece sob a forma de indicadores críticos (tempo de espera, reclamação dos usuários, erros, retrabalha etc.).

Para que o atendimento aconteça com qualidade é necessário que essas lógicas, como um sistema, estejam em equilíbrio, e quando isto não ocorre, é preciso investigá-las para identificar os possíveis problemas relativos à eficiência e à eficácia do processo, bem como à saúde do trabalhador, para poder solucioná-los da melhor forma dentro da realidade.

Na investigação desse fenômeno é importante conhecer desde a organização do trabalho, passando pelas condições, meios e suportes de trabalho como também as relações desenvolvidas no trabalho, principalmente, a interface com os clientes.

A atividade desenvolvida pelo atendente pode se configurar numa ação mediadora entre a instituição e os usuários. A mediação prescrita não é fácil de realizar, mas apresenta permanente conflito em contato com a situação real, onde comporta múltiplas dimensões. Três facetas principais dessa atividade podem ser encontradas nos resultados dos estudos em *ErgoPublic*:

- ✓ Em relação à **instituição** o que se observa é que ela tende a transformar metaforicamente o atendente nos “braços, pernas e cabeça da instituição”, buscando se personificar nele;
- ✓ Sob o ponto de vista do **usuário** observa-se a tendência a despersonificar o atendente e a enxergar nele a própria instituição, passando assim a responsabilizá-lo pela resposta adequada ou não à sua demanda; e
- ✓ Do ponto de vista do **atendente** verifica-se a existência de um “jogo” entre a empresa e o usuário, no qual ele tenta gerir os interesses –

quase sempre incompatíveis e desarmônicos - entre a empresa e o usuário, tendo ainda de realizar tarefas prescritas, evoluírem suas competências, preservarem a saúde e construir sua identidade.

Essa mediação terá resultados diretos na satisfação do usuário, na eficiência e no bem-estar dos atendentes e na eficácia e na qualidade do próprio serviço. Assim, decodificar essas lógicas, sem perder de vista a globalidade da situação, pode contribuir na busca pela identificação do nível de qualidade do serviço (FREIRE, 2002).

Dantas (2004, p. 32) afirma que os componentes do atendimento podem ser sintetizados em seis itens:

- ✓ Clientes: são todas as pessoas físicas ou jurídicas que adquirem ou utilizam regularmente produtos e/ou serviços da empresa, dirigindo-se a ela pessoalmente ou por outros meios como o telefone, correio etc.
- ✓ Atendentes: são todos os empregados da empresa que têm contato habitual com o público. Os que atendem em balcão, guichê ou mesa, e também vendedores, ascensoristas, guardas de segurança, telefonistas, recepcionistas, secretárias, gerentes, diretores e (embora alguns não gostem de admitir)... o presidente!
- ✓ Normas e regulamentos: são as leis, decretos-lei, decretos, regulamentos, normas internas etc. que determinam e norteiam o setor em que a empresa atua, bem como sua oferta de produtos e prestação dos serviços.
- ✓ Procedimentos internos: são os manuais de produtos e serviços, rotinas, ordens superiores, práticas habituais (formalizadas ou não) que a empresa adota para orientar o funcionamento e a forma de oferta de produtos ou prestação de serviços.
- ✓ Elementos de consulta: são os catálogos, cadastros, arquivos, *sites*, relações, listagens etc. utilizados ou consultados pelos atendentes para efetivação do atendimento.
- ✓ Instalações: são todos os aspectos físicos da empresa: a distribuição do espaço, a ambientação e a sinalização.

## 2.2 O CONCEITO DE ATENDIMENTO DE QUALIDADE

Em termos de estudos produzidos, o serviço de atendimento ao público ainda é um tema pouco explorado, principalmente no Brasil.

Durante muito tempo, associou-se o termo qualidade, exclusivamente, a bens e produtos manufaturados, entretanto, nas últimas décadas, o avanço do setor e serviços tem estimado o surgimento de obras técnicas enfocando conceitos e metodologias de gerenciamento de qualidade na área de serviços.

A qualidade em serviços públicos é uma filosofia de gestão direcionada a alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e a simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades, tanto explícitas quanto implícitas, dos cidadãos (CRUZ, 2009).

Há autores que separam qualidade em dois aspectos: qualidade técnica e qualidade humana. Afirmam que a qualidade técnica está em satisfazer exigências e expectativas concretas, tais como tempo, finanças, taxa de defeitos, durabilidade, segurança e garantia. A qualidade humana diz respeito à satisfação de expectativas e desejos emocionais, tais como atitude, comprometimento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade. Além disso, trabalha-se com cinco tipos de qualidade: a pessoal, a departamental, a de produtos, a de serviços e a da empresa. Em todas elas deve-se verificar a qualidade técnica e humana.

Dos temas abordados pela Qualidade na prestação de serviço, o Atendimento é fundamental. A principal função do atendente é representar a organização junto aos clientes, fornecendo informações, esclarecendo dúvidas, solucionando problemas, enfim, dispensar um tratamento que gere satisfação, segurança e tranquilidade ao cliente (ESPUNY, 2007).

As pessoas representam um dos principais fatores responsáveis pela qualidade e, portanto, nesse sentido, faz-se necessário valorizá-las, através de processos de trabalho que considerem as competências, o espírito de equipe, a eficiência, o orgulho pelo trabalho, a orientação para o cliente e a correta utilização das máquinas e sistemas.

Para Grimaldi e Mancuso (2004 apud PORTALUPPI, 2006) deve-se apostar na qualidade do atendimento, que por sua vez, é como o cliente obtém:

- ✓ Presteza: desejo de ajudar o cliente e fornecer pronto serviço;
- ✓ Competência: capacitação dos recursos humanos e tecnológicos;
- ✓ Cortesia: educação, respeito, consideração e cordialidade com o cliente;
- ✓ Confiabilidade: transmissão de confiança e honestidade;
- ✓ Segurança: sigilo nos negócios, segurança pessoal e do patrimônio;
- ✓ Facilidade de acesso: aos fornecedores, produtos e serviços, incluindo facilidade de contato com o pessoal;
- ✓ Comunicação: manter o cliente, fornecendo instruções de uso adequado por meio de manuais;
- ✓ Adaptabilidade: capacidade de resposta a situações não previstas;
- ✓ Imagem: visão ou conceito formado sobre a empresa

Para este estudo Juran, Deming e Crosby foram escolhidos, porque, além de fazer parte de um seleto grupo de especialistas americanos, são considerados os “gurus” da qualidade.

Juran (apud CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005) aborda o conceito de qualidade em serviços da mesma forma que sua definição genérica de “adequação ao uso” como sendo a capacidade de um serviço corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando um serviço é prestado. Essas necessidades podem ser de cortesia, pontualidade, fácil acesso ao serviço, informações claras e precisas, entre outras (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Crosby (apud SOARES, 2004) divulgou os conceitos “defeito zero” e “faça certo da primeira vez”. O pesquisador defende o planejamento e a prevenção como meios para se atingir a qualidade. Além disso, difunde quatro “valores absolutos de gestão e manejo da qualidade”: estar em conformidade com os requisitos, a prevenção, o zero defeito e a não conformidade, mais cara que a conformidade.

A filosofia de Deming (apud SOARES, 2004) é composta de uma trindade de crenças: constância de finalidade (definição correta) melhora constante e conhecimento profundo. Esta trindade reflete num programa de quatorze pontos que devem ser observados e analisados estatisticamente. Ele acredita, ainda, que as pessoas precisam se sentirem estimadas umas pelas outras, precisam de alegria para trabalhar. Por isso, incentiva a cultura organizacional de recompensa onde todos trabalham de forma coordenada, sem a punição (SOARES, 2004).

## 2.3 SATISFAÇÃO DO USUÁRIO

A satisfação do cliente tem assumido relevante importância como instrumento capaz de garantir a sobrevivência das organizações, sejam elas, instituição ou empresa, do setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro.

As mudanças tecnológicas, econômicas e sociais têm afetado sobremaneira as pessoas e as suas relações com as organizações com variadas intensidades. E, nesse contexto devido ao nível de exigências e cobranças, os gestores precisam assumir posturas que garantam e protejam os interesses das partes interessadas (clientes, acionistas, funcionários, etc.).

A satisfação do cliente é um imperativo de sobrevivência empresarial. Há quem entenda a satisfação como um sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo serviço em relação às expectativas da pessoa. Como se pode depreender, a satisfação do cliente passa, necessariamente, pela qualidade do serviço prestado que, por sua vez “está relacionada a um conjunto de características que conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas e implícitas” (OLIVEIRA, 2004 apud MELO, 2003).

Ainda segundo Melo (2003), a satisfação do cliente é um tema de natureza multidisciplinar, por ser abordado por diversas áreas do conhecimento, que vão da antropologia ao marketing, passando pela economia, psicologia e sociologia. Pode ser alcançada por meio de uma seqüência de ações: a identificação das necessidades dos clientes, oferta de um produto ou serviço que atenda a essas necessidades, a medição do nível de satisfação do cliente e a adoção de medidas voltadas para antecipar e/ou corrigir eventuais falhas.

## 2.4 O PROCESSO DE ATENDIMENTO DA SRH/UNB

Com o intuito de enriquecer as informações do contexto histórico da criação do Setor de Atendimento da SRH, foram coletadas informações por meio de depoimentos de colegas mais antigos, presentes à época da então Diretoria de Recursos Humanos.

Em meados de 1997, a Diretoria de Recursos Humanos não dispunha de um setor de atendimento formalizado, tal como existe hoje. O atendimento era realizado pela Secretaria de Pessoal e da Diretoria de Recursos Humanos. A equipe era formada por 1(um) secretário, 1(um) coordenador administrativo, 1(um) auxiliar administrativo e 2 (duas) recepcionistas.

As solicitações eram feitas mediante o preenchimento de uma Guia de Solicitações para os mais variados assuntos, onde os servidores expunham suas dúvidas referentes à aposentadoria, seguro de vida, registro funcional, contracheque entre outros.

As solicitações então eram encaminhadas ao setor competente, que ao concluí-las, devolviam-na para serem remetidas ao escaninho correspondente ao setor de lotação do referido servidor.

As principais queixas dos usuários eram quanto à demora nas respostas e quanto ao acesso direto às informações, uma vez que era difícil o acesso dos mesmos as dependências internas da Secretaria de Pessoal.

Os servidores que lidavam com o atendimento queixavam-se por sua vez do estafante serviço, devido à carência de equipamentos adequados à realização das tarefas e o número reduzido de servidores para o atendimento.

Nos dias de hoje contamos com os recursos de informática e digitalização de documentos que vieram dar mais agilidade e rapidez na consulta às pastas funcionais que anteriormente tinham-se os dados registrados em fichas de papel.

A era da informática fez com que os computadores substituíssem as máquinas de datilografia. Os sistemas operacionais foram implantados e a união



desses fatores aliados à seleção de pessoal capacitado ao desempenho das funções, trouxe enormes benefícios ao Setor de Recursos Humanos.

O Setor de Atendimento da SRH fica situado no Prédio da Reitoria, 1º andar. O acesso se dá por meio de rampas ou pelo uso do único elevador do prédio. A área antes de 20,19m<sup>2</sup> foi ampliada para 29,64m<sup>2</sup>.

Essa alteração ocorreu no final de 2008, quando da reestruturação do espaço físico previsto no Programa de Excelência no Atendimento.

Dessa maneira foi disponibilizada mais uma mesa com computador, com acesso a Internet e programas operacionais, às três mesas já existentes anteriormente.

A equipe responsável pelo atendimento ao público na SRH é formada por quatro pessoas, sendo que três delas pertencem ao Quadro de Servidores efetivos da UnB e a quarta é funcionária de uma firma terceirizada. A essas pessoas compete recepcionar os usuários, prestar informações e esclarecimentos relativos aos assuntos pertinentes, bem como realizar o encaminhamento às outras áreas da Secretaria, quando necessário.

A rotina diária de trabalho dos atendentes é de 8hs às 11h30min e de 14h às 17h30min, para atendimento ao público externo. Das 11h30min até às 12h e das 17h30min até às 18h, faz-se o encaminhamento dos requerimentos ao setores internos da SRH.

Abaixo, são especificadas as atividades desenvolvidas pelo setor de ATENDIMENTO da SRH:

- ✓ Emissão de fichas: Funcionais e Financeiras;
- ✓ Autorização para a emissão de crachás (identidade funcional);
- ✓ Autorização para empréstimo junto a Caixa Econômica Federal;
- ✓ Atualização de dados cadastrais dos servidores;
- ✓ Recebimento e conferência de documentação comprobatória para inclusão de Cadastro de dependentes dos servidores;
- ✓ Registro e cadastramento de e-mail para acesso junto ao Siapenet;



- ✓ Recebimento de Certidão de Tempo de Serviço para posterior inclusão nos sistemas operacionais;
- ✓ Recebimento de Recadastramento de Aposentados e Pensionistas;
- ✓ Recebimento e conferência de documentação para abertura de processos de Aposentadoria, Pensão Civil e Abono de Permanência;
- ✓ Agendamento junto ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) para Certidão de Tempo de Serviço;
- ✓ Emissão de Declarações para os mais variados fins;
- ✓ Orientações quanto ao Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos (levantamento realizado no Setor).
- ✓ Orientações quanto aos benefícios de Aposentadoria e Abono de Permanência.

## 2.5 LEVANTAMENTO DAS AÇÕES ADOTADAS PELA SRH

A SRH entende que para o desenvolvimento de suas metas é necessário conduzir projetos que acompanhem a atual conjuntura humana e tecnológica.

É essencial que a UnB tenha em seus quadros colaboradores bem selecionados, posicionados, qualificados e comprometidos, e processos administrativos bem alinhados, eficientes e eficazes, que contribuam adequadamente para os resultados esperados.

Dentre algumas ações adotadas visando a contínua melhoria dos processos podemos citar:

- ✓ Digitalização de documentos para as pastas funcionais dos servidores, dando maior agilidade a consultas de documentos;
- ✓ Descentralização do módulo de Férias do Sistema de Pessoal (SIPES) para as Unidades administrativas e acadêmicas, sendo destinado um período para que as mesmas operem e registrem a marcação de férias dos servidores da Unidade;

- ✓ A criação da página da SRH, trazendo informações referentes aos mais diversos assuntos de interesse do servidor bem como ao acesso aos diversos formulários de requerimento utilizados na rotina de trabalho para os mais variados fins;
- ✓ Ampliação do espaço físico do setor de Atendimento, bem como do aumento do número de atendentes de dois para quatro.
- ✓ Substituição de computadores mais antigos por modelos mais recentes e rápidos e

Além disso, a SRH elaborou seu plano de trabalho com o objetivo de: planejar, implementar, acompanhar, monitorar e avaliar projetos que contribuam diretamente para o desenvolvimento de competências humanas e processos laborais que favoreçam o cumprimento da Missão da UnB.

#### **Projetos a serem desenvolvidos para o triênio 2009-2012:**

- ✓ **Gestão de Desempenho por Competências** – Esta é uma forma de alcançar resultados de alto desempenho, demonstrados pela obtenção de eficiência e eficácia operacional, sustentabilidade institucional e, no caso da UnB, pela busca permanente do reconhecimento da imagem de excelência junto a suas partes interessadas (alunos, servidores, sociedade e governo);
- ✓ **Talentos Humanos e Banco de Talentos da UnB** – A identificação de talentos, por meio de ferramenta adequada, favorecerá o mapeamento de detentores de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento de competências, bem como possibilitará maior comprometimento organizacional por parte dos servidores, uma vez que suas potencialidades poderão ser mais bem aproveitadas, resultando em foco, resultado e impacto institucional e social;
- ✓ **Programa de Preparação para a Aposentadoria: A arte da vida plena** – Visa humanizar ao máximo a transição das pessoas para a aposentadoria, orientando-as a construir uma ponte a partir das competências desenvolvidas durante o período de serviços na UnB,

para que sigam a vida, de forma a manterem projetos pessoais construtivos e produtivos. O programa será desenvolvido em parceria DAC/SRH;

- ✓ **Intranet UnB** – A Intranet, pelas características e funcionalidades, é uma ferramenta fundamental para que se estabeleça comunicação e integração entre todos os setores da UnB. A introdução da intranet representa inovação, boas oportunidades e desenvolvimento para todos os colaboradores da Instituição;
- ✓ **Educação continuada do Servidor** – Fundamental para que a Instituição mantenha-se viva e tenha oportunidades de mudança e de adoção de melhores práticas;
- ✓ **Inclusão de novos servidores** – Acolher o novo servidor, introduzindo-o no mundo UnB de modo que ele entenda o funcionamento da instituição e sinta-se estimulado a servir ao público interno e externo desde o princípio de suas atividades até a sua aposentadoria;
- ✓ **Gestão dos Estagiários** – A gestão eficaz no processo de estagiários fornecerá ao profissional iniciante melhores oportunidades de aplicação dos conhecimentos construídos durante a vida acadêmica, iniciando assim uma carreira profissional com foco em bons resultados;
- ✓ **Gestão Transparente e Compartilhada da SRH** – Consiste em abrir um canal de comunicação entre todos os servidores por meio do qual transmitam suas idéias, suas sugestões sobre assuntos institucionais e departamentais, suas práticas etc. Este projeto será realizado em parceria com o Programa de Modernização da Administração FUB/UnB e;
- ✓ **Excelência no Atendimento** – consiste na implantação de um programa de excelência no atendimento; as pessoas serão preparadas para atender e incentivadas a atender de maneira assertiva e acertada.

Todos os projetos foram orientados pela professora Maria Angela Soares Lopes, assessora da Direção da SRH.

Foi sugerido às equipes da SRH, que formassem os grupos de acordo com as afinidades e habilidades para trabalharem nos projetos citados acima.

Dessa maneira, formaram-se os Grupos de Trabalho (GT's) e deu-se início a uma série de reuniões para que se estabelecessem metas a serem cumpridas na rotina de cada setor da SRH.

O material de cada projeto foi disponibilizado via Internet e repassados aos membros cadastrados nos e-grupos; de forma que todos tinham acesso a todos os projetos e foi incentivada uma série de debates e levantamento de sugestões.

Dos projetos citados, o Programa de Preparação para a Aposentadoria foi o único a ter seus trabalhos avançados possibilitado pelas discussões e reuniões periódicas de trabalho em parceria com a Diretoria de Saúde (DAS).

Nos demais projetos, os avanços foram poucos devido às dificuldades de cada colaborador em se ausentar de seu setor. Embora todos tivessem consciência da importância do trabalho, a carga de trabalho interna é grande, acúmulo de processos, vive-se a impressão de nunca termos tempo suficiente para dar conta de tudo.

Além do que, outro fator importante é a quebra de paradigmas e vencer as barreiras contra o novo, algo que deve ser conquistado.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Vergara (2009), existem várias taxonomias de tipos de pesquisa, de acordo com os critérios utilizados pelos autores que tratam do assunto. No estudo em questão, foram selecionados os critérios básicos propostos por Vergara (2009), que classifica os tipos de pesquisa quanto aos fins a que se destina e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins a que se destina, realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva e aplicada. Descritiva porque visou caracterizar a população a ser estudada, especialmente quanto às percepções, expectativas e sugestões do pessoal técnico-administrativo da área-meio de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Pretendeu-se estabelecer correlações entre as variáveis do estudo e definir sua natureza. Aplicada porque é motivada pela necessidade de resolver problemas reais, portanto, com finalidade prática (VERGARA, 2009).

Quanto aos meios, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foram realizadas pesquisas sobre o assunto em material científico publicado em livros, revistas, meios eletrônicos. A investigação foi, também, documental porque se valeu de documentos internos da Instituição que dizem respeito ao objeto de estudo, como, por exemplo, os formulários de requerimentos, circulares, ofícios, memorandos. A pesquisa foi de campo porque coletou dados primários na Instituição em estudo, tais como aplicação de entrevistas e de questionários.

Vergara (2009, p. 46) define dois tipos de amostra: probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, e não probabilística. A amostra probabilística subdivide-se em aleatória simples, a estratificada e a por conglomerado. Da amostra não probabilística, destacam-se as selecionadas por acessibilidade e por tipicidade.

Optou-se por utilizar a amostra não probabilística, conjugada com as duas formas. Por acessibilidade porque longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. E por tipicidade porque é constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos

da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população (VERGARA, 2009, p. 46).

Iniciou-se a pesquisa por meio de entrevistas com professores e servidores técnico-administrativos do quadro efetivo da Instituição.

Com base nos dados coletados, foi construído um questionário, elaborado de maneira a investigar as percepções, expectativas e sugestões dos usuários quanto ao atendimento oferecido pelo setor de atendimento ao cliente da SRH.

Segundo Borges-Andrade e Lima (1983), para construção de um instrumento de pesquisa devem considerados os seguintes aspectos:

- a) Levantamento dos incidentes críticos, ou seja, a descrição de ocorrências, fatos e eventos relevantes relacionados a uma atividade e que vão indicar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) necessários a uma determinada atividade;
- b) Organização dos incidentes comportamentais em categorias de conteúdo;
- c) Formatação do questionário, onde se definem as categorias e se misturam os itens, “para se evitar que dois itens tratando essencialmente de um mesmo aspecto sejam apresentados um após o outro” (GÜNTHER, 1996, p. 391);
- d) Validação de conteúdo por juízes, onde, entre cinco a sete pessoas com perfil igual às consultadas, deverão analisar o conteúdo do instrumento e, se houver uma concordância igual ou superior a 80% (oitenta por cento), o conteúdo será considerado validado;
- e) Validação semântica, onde se apresenta o instrumento a uma amostra do público-alvo para verificar se os indivíduos compreendem os itens. Esta fase considera-se como um pré-teste do instrumento;
- f) Aplicação do instrumento de pesquisa, com instruções, escalas e, principalmente, com garantia do sigilo absoluto das informações coletadas (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983).

Como fontes de informação para o levantamento dos incidentes críticos que subsidiaram a construção do questionário de pesquisa foram consultados cinco professores e cinco servidores técnico-administrativos.

Segundo Lüdke (1986, p. 33), ao lado da observação, a entrevista é um dos mais básicos instrumentos de coleta de dados e, também, uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados nas ciências sociais.

As entrevistas podem ser classificadas em: i) não-estruturada ou não padronizada – quando há liberdade de percurso na condução das perguntas; ii) estruturada ou padronizada - quando o entrevistador tem que seguir rigorosamente um roteiro de perguntas feitas a todos os entrevistados de maneira idêntica e na mesma ordem; e iii) semi-estruturada – quando a entrevista se desenrola a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigorosamente, permitindo que o entrevistador faça as adaptações que achar conveniente (LÜDKE, 1986, p. 34).

Para fins de aplicação desta monografia, utilizaram-se entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista a finalidade deste instrumento nesta etapa inicial e também por seguir um roteiro que não impede a formulação de outras perguntas durante a entrevista. Além disso, conforme citado por Lüdke (1986, p. 34), “[...] o tipo de entrevista mais adequado para o trabalho de pesquisa que se faz atualmente [...] aproxima-se mais dos esquemas mais livres, menos estruturados”.

Para o roteiro das entrevistas consideraram-se os seguintes aspectos:

1. O que caracteriza um atendimento de qualidade.
2. Como é reconhecida a satisfação do usuário.
3. Se o SETOR apresenta boa qualidade na prestação do serviço e cumpre os prazos estabelecidos para entrega da documentação solicitada.
4. Se o SETOR proporciona fácil acesso às informações e os servidores são atenciosos e prestativos.
5. Se os servidores têm iniciativa/qualidade no atendimento e demonstram interesse em resolver os problemas dos clientes.

6. Se, às vezes, os servidores do SETOR demonstram falta de conhecimento para prestar orientação quando solicitada.
7. Se o cliente sente-se como se estivesse atrapalhando o andamento das atividades ali desenvolvidas.
8. Se o cliente sente-se como não sendo público-alvo na SRH.
9. Se a UnB realiza cursos de capacitação e reciclagem para os servidores, objetivando a melhoria e qualidade dos serviços prestados pelo SETOR.
10. Se a disponibilização da solicitação de documentos via Internet, foi um facilitador.
11. Se o número de servidores é suficiente para a realização das tarefas executadas pelo SETOR.
12. Se o tempo de espera está em conformidade com o grau de complexidade das tarefas executadas pelo SETOR.
13. Que ações e medidas são relevantes para se obter um atendimento de qualidade
14. Dados gerais dos entrevistados (caracterização da área em questão; tempo de serviço; formação e função/cargo do profissional).

Os dados foram inicialmente coletados por meio de entrevistas. Posteriormente foi aplicado o questionário desenvolvido para a pesquisa.

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas, em linguagem apropriada aos participantes e estruturadas em uma escala tipo *Likert*, de 5 pontos, variando de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito). Optou-se por essa escala por ser “mais fácil de responder e analisar” e ainda por ser “a mais utilizada nas ciências sociais, especialmente em levantamentos de atitudes, opiniões e avaliações” (GÜNTHER, 1996, p. 399).



### 3.2 OS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS

Solicitou-se aos participantes que fizessem um relato das suas funções, bem como suas percepções, expectativas e sugestões quanto aos serviços oferecidos pelo setor de Atendimento da SRH.

Para tanto, foram apresentados aos sujeitos, no início das entrevistas, os conceitos de atendimento de qualidade e satisfação do usuário. A forma de registro dos dados obtidos nas entrevistas foi a gravação direta, pois esta técnica tem a vantagem de registrar todas as expressões orais, imediatamente, deixando o entrevistador livre para prestar toda a sua atenção ao entrevistado (LÜDKE, 1986, p. 37). Para isso, foi requerida autorização do entrevistado para que a entrevista fosse gravada, de modo que as respostas obtidas fossem posteriormente analisadas.

As entrevistas foram realizadas no período de 22 de fevereiro a 1º de março do ano corrente, no *Campus* da UnB, no período da manhã. E, como existem dois blocos de entrevistas - sendo um para os docentes e outro para os técnico-administrativos -, optou-se por nomear os entrevistados da categoria dos servidores técnico-administrativos de A, B, C, D e E, enquanto que os entrevistados da categoria dos docentes de A1, B1, C1, D1 e E1.

Observou-se que, de uma maneira geral, os usuários dos dois grupos têm uma boa percepção e aceitabilidade dos serviços prestados pelo setor de Atendimento da SRH. Todos os entrevistados conferiram especial reconhecimento ao desempenho dos servidores daquele Setor e teceram muitos elogios quanto a cortesia, domínio, conhecimento e interesse em resolver os problemas apresentados.

No entanto, algumas recomendações se fizeram necessárias no entender e na visão dos usuários, com vistas a contribuir para a melhoria dos processos desenvolvidos pelo Setor, bem como pela SRH como um todo. Assim, encontram-se abaixo os relatos e as impressões dos entrevistados.

### 3.2.1 O entrevistado A

O entrevistado A, da categoria dos servidores técnico-administrativos, acredita que a demanda de serviços orientados ao Setor de Atendimento da SRH seria minimizada e otimizada se algumas informações que ora são centralizadas na SRH, fossem disponibilizadas, via sistema SIPES, às Unidades e Departamentos da UnB. É o caso, por exemplo, das solicitações de fichas funcionais, que são realizadas mediante documento registrado via UnBDoc e que devem vir assinados pela chefia imediata.

Segundo o mesmo entrevistado, existem muita burocracia e centralização dessas informações por parte da SRH, o que provoca uma demora no atendimento dessas solicitações. Em muitos casos, segundo ele, há a necessidade de inclusão dessas fichas funcionais em processos de progressão funcional, afastamentos de servidores, enfim, se perde muito tempo no vai e vem de documentos.

Caso essas informações fossem liberadas via sistema SIPES, como vem sendo feito com o módulo de férias, as Unidades poderiam emitir essas fichas funcionais aos seus interessados. Isso daria mais agilidade aos seus processos, bem como desoneraria a SRH para a prática da tarefa.

Ainda para o entrevistado A, o próprio sistema SIPES deveria ser uma ferramenta de trabalho aprimorada de modo a permitir consultas confiáveis, como, por exemplo, a contagem de tempo de serviço para fins de aposentadoria.

Houve, por parte do entrevistado A, uma queixa quanto ao atendimento por telefone. Segundo ele, poderia ser mais rápido ou, até mesmo, se dar o *feedback* – o que, em muitos casos, acaba não ocorrendo.

O entrevistado A enfatizou a questão do “coleguismo” para resolver as questões na SRH. Pelo fato dele ser servidor mais antigo, ter bom relacionamento interpessoal e já ter trabalhado no setor de RH, diz ter mais facilidade com as informações e as soluções para os problemas procurados.

Por fim, ele considera importante que todo o servidor de RH deva ter um conhecimento da Unidade como um todo, ter noções sobre as atividades de cada Setor interno, estar capacitado e qualificado, em especial para estar no Setor de

Atendimento e propõe, ainda, que a SRH faça um diagnóstico das suas atividades e aquilo que se espera dela, a fim de dar agilidade aos seus processos.

### **3.2.2 O entrevistado B**

O entrevistado B queixou-se da sinalização da porta de entrada do Setor de Atendimento da SRH. Segundo ele, a placa não apresenta boa visibilidade e prejudica, inclusive, a verificação, com maior clareza, do horário de funcionamento ao público externo.

Segundo ele, também falta identificação nas mesas dos atendentes, de quem é quem, e o tipo de atendimento a que está destinado, tal como emissão de documentos, autorização de crachás, recebimento de documentos etc. Seria muito importante dar essa percepção aos usuários porque, muitas vezes, o usuário acaba procurando sempre a mesma pessoa para ser atendido, achando que somente ela detém a informação para que se resolva o problema pretendido.

Ele elogiou a disponibilização de formulários de requerimentos na página da SRH. No entanto, sugere que se viabilize o recebimento de requerimentos, via Internet, a fim de facilitar, por exemplo, os usuários dos *Campi* (Planaltina, Gama e Ceilândia).

### **3.2.3 O entrevistado C**

O entrevistado C elogiou a atual equipe de atendimento e ressaltou que nem sempre foi assim. Disse que, às vezes, sentia até receio em procurar a SRH. Segundo ele, havia arrogância e era como se as pessoas estivessem prestando um favor.

Contudo, atualmente, ele diz que as pessoas que lidam com o atendimento ao público demonstram interesse, atenção e são simpáticas. O acesso a informações foi facilitado, além de maiores esclarecimentos a muitos assuntos de interesse do servidor. Ele considera muito importante a questão do clima de trabalho e disse que a impressão é de que todos se relacionam bem e se auxiliam mutuamente.

Outra questão que o entrevistado C demonstrou interesse em registrar foi quanto ao tratamento dado às pessoas mais idosas. Segundo ele, existe grande empatia dos servidores e até mais paciência, dando um tratamento de qualidade a essas pessoas.

A única queixa do entrevistado C foi em relação ao atendimento telefônico, pela demora e na falta de direcionamento para outras áreas.

#### **3.2.4 O entrevistado D**

O entrevistado D demonstrou preocupação com o fato da escassez cada vez maior de servidores do quadro efetivo da UnB. Para ele é fundamental, em especial na SRH, que a cultura da UnB não se perca. Na opinião dele, os servidores do contrato não conhecem a fundo o passado histórico da Instituição. E é exatamente isso que confere aos servidores técnico-administrativos o amor e a dedicação especial às suas tarefas, sejam elas simples ou complexas.

Como ele é servidor antigo e possui bom relacionamento com muitas colegas, diz nunca ter enfrentado nenhuma dificuldade em resolver assuntos na SRH. Acredita que o setor evoluiu, mas que pode sempre procurar inovar.

Acrescenta ainda que a SRH, deveria envolver mais os servidores técnicos, oferecendo mais cursos de capacitação, principalmente na área de esportes, pois diz haver grande atraso na UnB.

Outro aspecto levantado pelo entrevistado D é o atendimento pelo telefone, pois segundo ele, muitas vezes vai até a SRH, pois não consegue resolver via telefone.

#### **3.2.5 O entrevistado E**

O entrevistado E acha que a equipe que funciona atualmente supre as necessidades do Setor. Demonstra interesse e possui domínio e conhecimento para as mais diversas situações.

As informações são claras e objetivas, mas considera que poderia haver maior comunicação interna para determinados assuntos. Segundo ele, tempos atrás

necessitou comparecer a SRH para ajustar o cadastro de dependentes e não foi bem atendido pela pessoa da recepção, que nem sequer deu a atenção devida ao seu problema.

Dessa maneira, ele solicitou - em outra visita - que gostaria de falar diretamente com a Gerência do Setor de Cadastro e obteve resposta e pronto atendimento ao que necessitava, desde a visita anterior.

Assim para o entrevistado E, é de suma importância o atendente estar capacitado e preparado para solucionar o problema, ter conhecimento e principalmente querer ajudar.

### **3.2.6 O entrevistado A1**

O entrevistado A1, da categoria dos docentes, disse que o setor proporciona atendimento de qualidade, que todos são atenciosos, demonstram conhecimento e domínio, são prestativos e que não houve, até hoje, nenhum episódio que merecesse conotação negativa.

Deixa como sugestão uma possível melhoria em relação ao atendimento por telefone e à adequação ao espaço físico. Sugere para que se destaque um servidor a fim de prestar informações gerais.

Segundo ele, a SRH deveria investir mais na propagação do *site*, bem como em torná-lo mais operacional. A criação de *links* para a solução de pequenos problemas, onde se exigiria o mínimo, como atualização de endereço, telefone no cadastro funcional.

### **3.2.7 O entrevistado B1**

O entrevistado B1 elogiou o Setor e frisou que de todas as vezes que precisou ir até a SRH, teve pronto atendimento e resolução para as questões levantadas. Ele considera primordial a capacitação e a qualificação dos servidores que lidam com o atendimento. Inclusive, acha que de tempos em tempos, esses servidores deveriam se revezar internamente, além de haver maior flexibilização com o horário de atendimento ao público externo.

Por ser tratar, segundo ele, de tarefa extremamente exaustiva, deveria se pensar em turnos de horário corrido de seis horas, ao invés de oito horas diárias. Em relação à página da SRH e à disponibilização de formulários de requerimentos, considera uma boa iniciativa. No entanto, pouco divulgada pela SRH.

Sugeriu a criação de uma espécie de cartilha *on-line* para as questões mais freqüentemente levadas a SRH. Os usuários poderiam, por exemplo, ser direcionados a uma resolução de um problema seguindo um ‘passo-a-passo’.

### **3.2.8 O entrevistado C1**

O entrevistado C1 considera muito importante o usuário ser bem recebido. Segundo ele, o usuário deve se sentir acolhido, respeitado e, além disso, for ouvido com a devida atenção. Para isso, segundo ele, está o profissionalismo dos atendentes, o saber lidar, o gostar do que fazem. Principalmente saber fazer corretamente o seu trabalho.

Não conhece, nem utilizou o *site* da SRH, mas considera importante explorar a tecnologia em favor da melhoria na qualidade dos serviços.

### **3.2.9 O entrevistado D1**

O entrevistado D1 diz ter havido melhora significativa no Setor de Atendimento. Tempos atrás sentiu certa dificuldade e intimidação para ter acesso a determinadas informações. Ele se queixou, apenas, do tempo de espera e sugeriu o uso de senhas de modo a organizar e agilizar o atendimento.

### **3.2.10 O entrevistado E1**

O entrevistado E1 diz que a burocracia é o problema básico, não só da SRH, mas do serviço público como um todo. Criticou muito o sistema SIPES e acha que poderia ser aprimorado, principalmente que fosse liberado às unidades e aos departamentos para consultas, por exemplo, da programação de férias de docentes.

Para ele, outro aspecto que considera relevante é de se investir na qualificação do corpo de servidores técnico-administrativos.

Acredita que a SRH deveria investir mais na divulgação do *site*, instigar o usuário a visitar mais a página com o intuito de adquirir informações. Isso poderia diminuir a demanda ao local, deixando mais livre o setor para casos mais complicados e de urgência.

### 3.3 OS DADOS COLETADOS NOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram aplicados pessoalmente pela autora, no período de 15 de março a 23 de abril, no próprio Setor de Atendimento da SRH, durante as atividades rotineiras da pesquisadora. No decorrer da aplicação foi deflagrada a greve dos docentes e dos técnico-administrativos, fato que veio dificultar um pouco o recebimento dos referidos questionários.

Contudo, antes da aplicação dos questionários foi realizada uma análise dos dados coletados nas entrevistas, de modo a subsidiar a construção do instrumento principal da pesquisa. A idéia era a de se captar as impressões, as percepções, as expectativas e as sugestões dos usuários quanto ao atendimento oferecido pelo Setor de Atendimento da SRH.

Assim, nesta nova etapa da pesquisa, o processo consistiu na aplicação do questionário, por meio impresso e por meio eletrônico, com as respectivas instruções de preenchimento aos respondentes.

O retorno dos questionários se deu da mesma maneira, ou seja, pelo meio impresso tradicional e também por meio eletrônico.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS E DOS QUESTIONÁRIOS

Quanto às técnicas aplicadas na análise dos dados foram utilizadas: a gravação direta obtida pelas entrevistas e a aplicação dos questionários. Os dados foram analisados com base nas respostas dos entrevistados e, também, com base nas respostas aos questionários, principal instrumento da pesquisa.

Para a análise da percepção do público externo em relação ao grau de satisfação dos clientes do Setor de Atendimento da SRH, foram distribuídos ao todo 60 questionários, sendo 30 para cada categoria - técnicos e docentes. O questionário é composto de 16 itens e uma questão livre para sugestões.

Foram respondidos todos os 30 questionários da categoria dos técnico-administrativos, perfazendo um percentual de 100% do universo pesquisado. Dos 30 questionários aplicados aos docentes, 20 foram respondidos e 10 não o fizeram, perfazendo um percentual de 67% do universo pesquisado para os docentes.

Abaixo, os gráfico 1, da categoria dos técnico- administrativos e o gráfico 2, da categoria dos docentes.

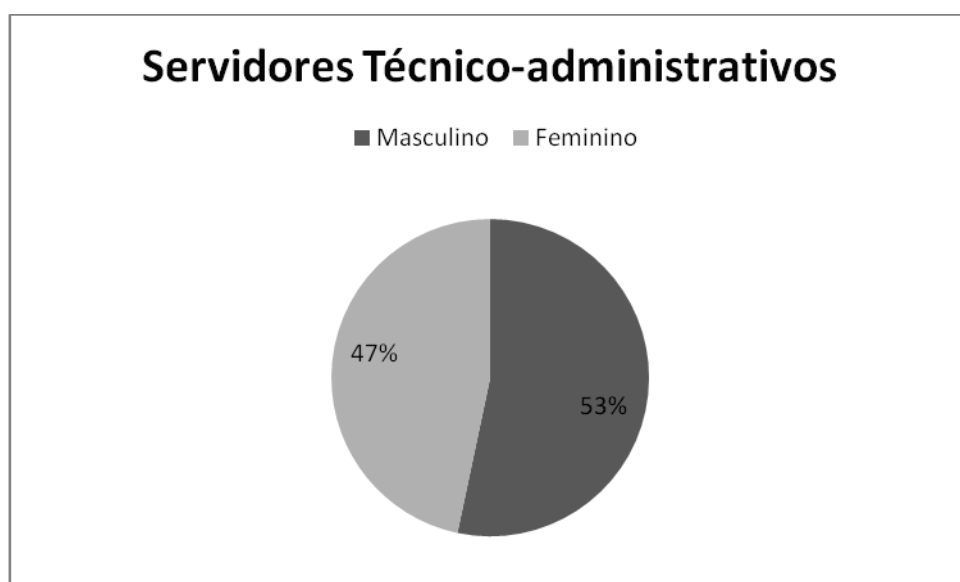


Gráfico 1 – Servidores Técnico-administrativos  
Fonte: A Autora



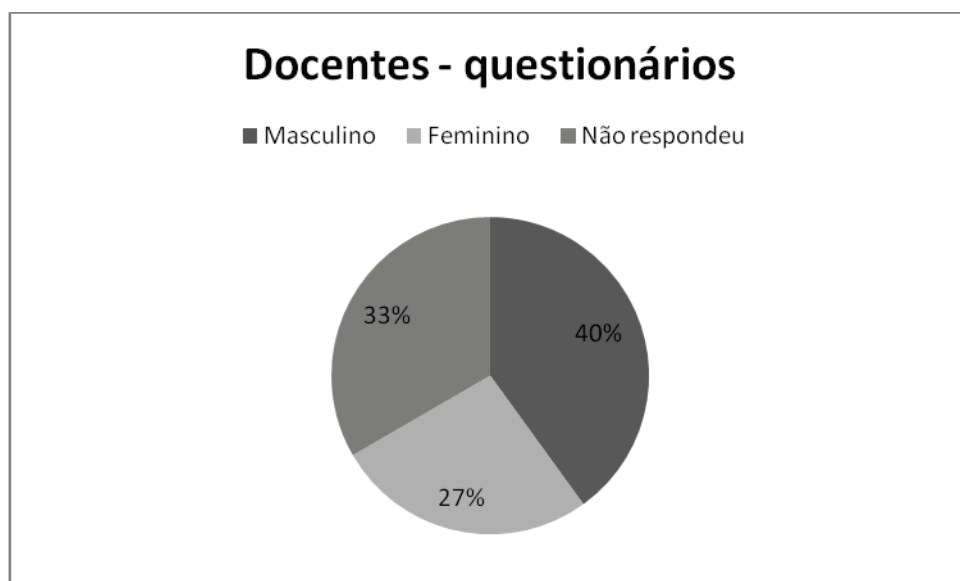


Gráfico 2 – Docentes - questionários  
Fonte: A Autora

Iniciaremos a análise dos questionários dos técnico-administrativos para os itens consultados e logo em seguida faremos a análise do ponto de vista dos docentes. Assim, com relação ao item 1 do questionário, consistente na cortesia no atendimento, observou-se, a partir do gráfico 3, que 63% dos envolvidos na pesquisa o avaliaram como muito satisfeitos, demonstrando assim o aspecto positivo desse serviço. O entrevistado C elogiou a atual equipe e disse que as pessoas são atenciosas e simpáticas e que nem sempre foi assim, já sentiu até receio em procurar a SRH.

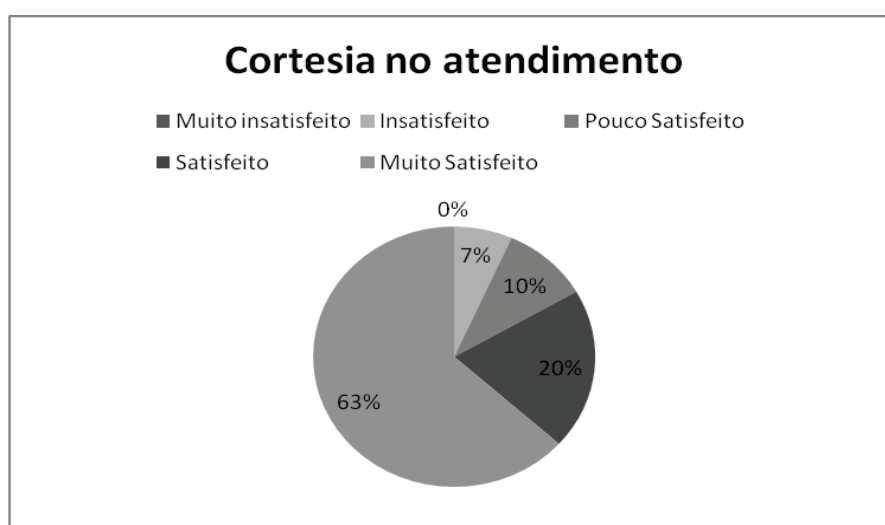


Gráfico 3 – Cortesia no atendimento (Técnico-administrativos)  
Fonte: A Autora

Com relação ao item 2 do questionário, que consiste na agilidade no atendimento, constatou-se, a partir da análise do gráfico 4, que 57% consideraram muito satisfeitos e houve empate técnico quanto aqueles que consideraram insatisfeitos e pouco satisfeitos, com percentual de 10% e 23% se dizem satisfeitos.

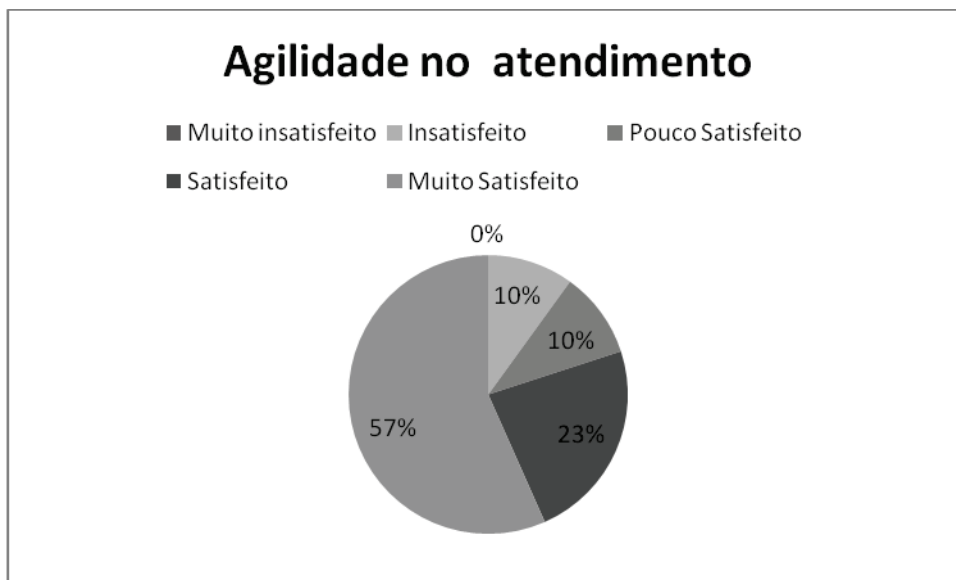


Gráfico 4 – Agilidade no atendimento (Técnico-administrativos)  
Fonte: A Autora

Para o item 3, que consiste na clareza nas informações, constatou-se, a partir da análise do gráfico 5, que 48% responderam estar muito satisfeitos e 39% responderam estar satisfeitos e 10% pouco satisfeitos. Nas entrevistas, o entrevistado E considera que poderia haver maior comunicação interna para determinados assuntos, o que possibilitaria resolver o assunto da primeira visita ao setor.

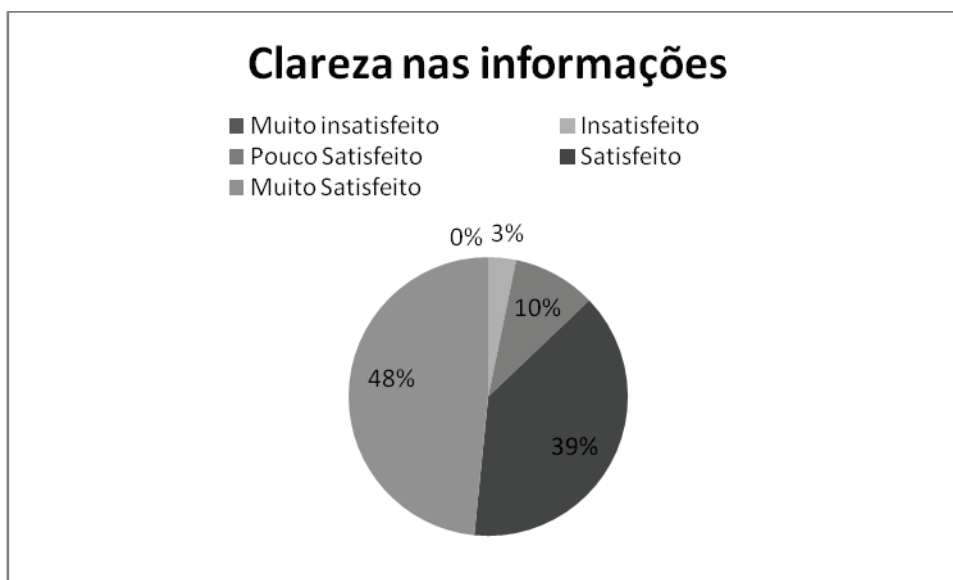


Gráfico 5 – Clareza nas informações (Técnico-administrativos)  
Fonte: A Autora

O item 4 do questionário versa sobre o conhecimento e domínio. Constatou-se que a maioria 57% respondeu que estão muito satisfeitos e 13% se dizem pouco satisfeitos, conforme gráfico 6. O entrevistado E acha que a equipe supre as necessidades, demonstra interesse e possui domínio e conhecimento para as mais diversas situações.

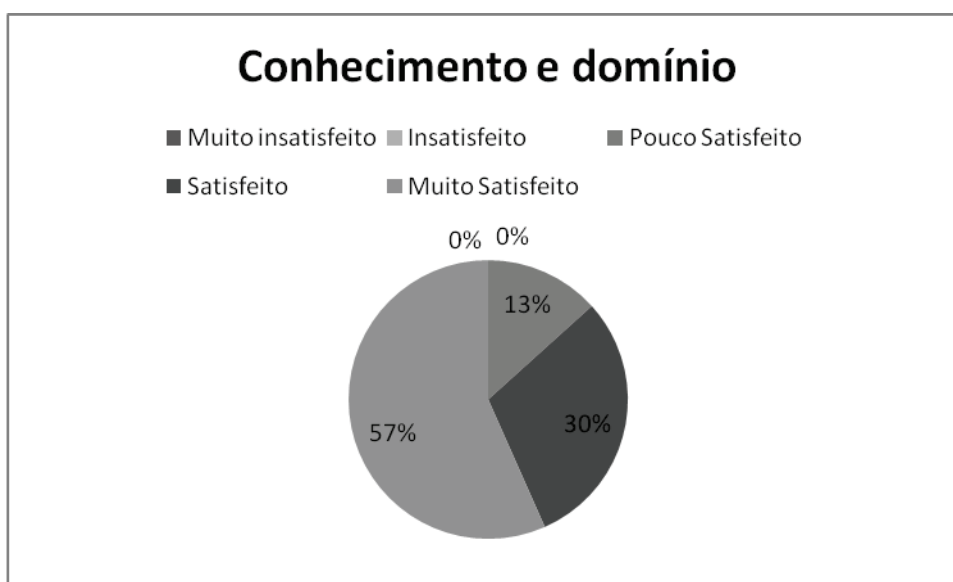


Gráfico 6 – Conhecimento e domínio (Técnico-administrativos)  
Fonte: A Autora

O gráfico 7 mostra que 57% consideram estar muito satisfeitos com o profissionalismo dos servidores do setor, 30% dizem estar satisfeitos, enquanto 13% se acham pouco satisfeitos e 7% estão insatisfeitos.



Gráfico 7 – Profissionalismo dos servidores (Técnico-administrativos)  
Fonte: A Autora

A questão 6 do questionário faz menção a eficiência e constatou-se que 30% responderam estar muito satisfeitos, 44% dizem estar satisfeitos, conforme gráfico 8.

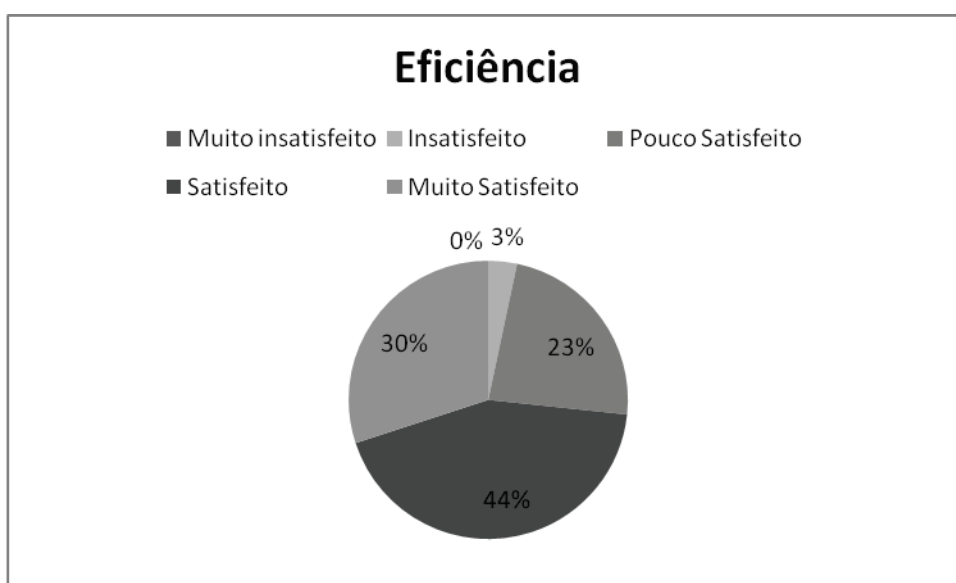


Gráfico 8 – Eficiência (Técnico-administrativos)  
Fonte: A Autora

Para o item 7 do questionário, quanto a resolução dos problemas, constatou-se que 43% se dizem muito satisfeitos, 30% satisfeitos, conforme gráfico 9. O entrevistado E considera de suma importância o atendente estar capacitado e preparado para solucionar o problema, ter conhecimento e querer ajudar.

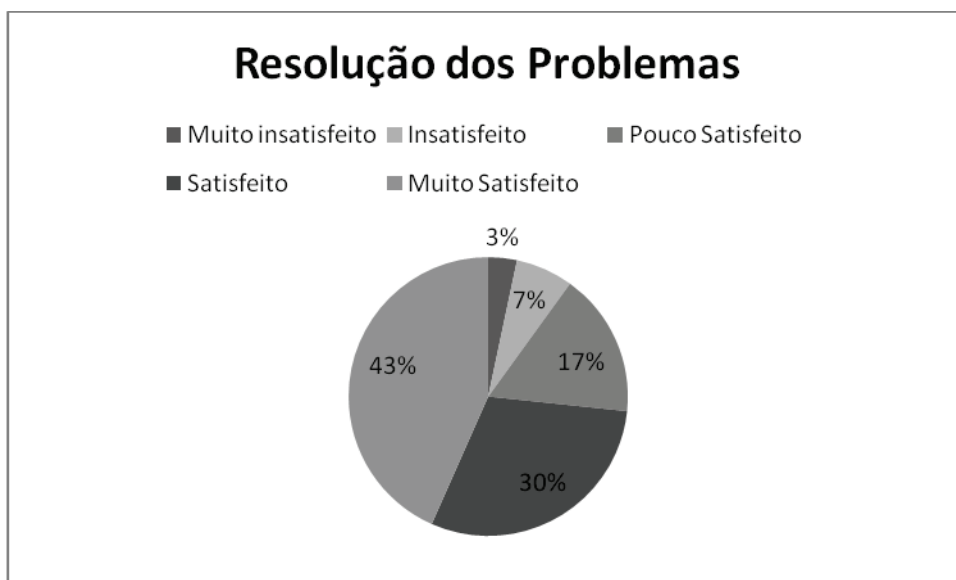


Gráfico 9 – Resolução dos problemas (Técnico-administrativos)

Fonte: A Autora

O item 8 do questionário, consistente ao tempo de espera, observou-se, a partir da análise do gráfico 10, que 40% dos envolvidos estão muito satisfeitos, não alcançando a maioria para o quesito, demonstrando que necessita-se identificar quais as principais queixas dos usuários.

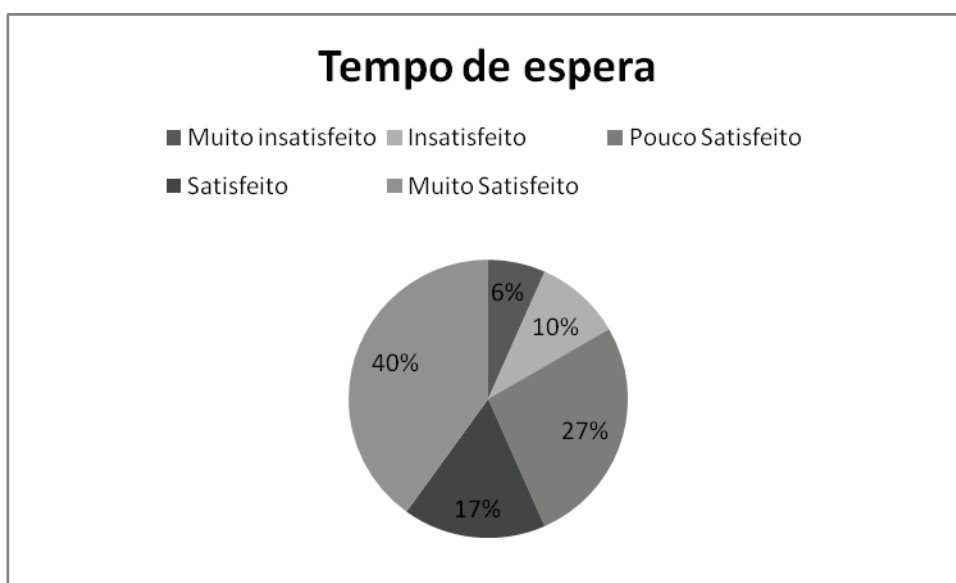


Gráfico 10 – Tempo de espera (Técnico-administrativos)

Fonte: A Autora

Com relação ao item 9 do questionário, consistente ao cumprimento dos prazos de entrega de documentos, observou-se que 37% o avaliaram como muito satisfeitos, 27% como satisfeitos, 23% insatisfeitos e 13% pouco satisfeitos, conforme gráfico 11.

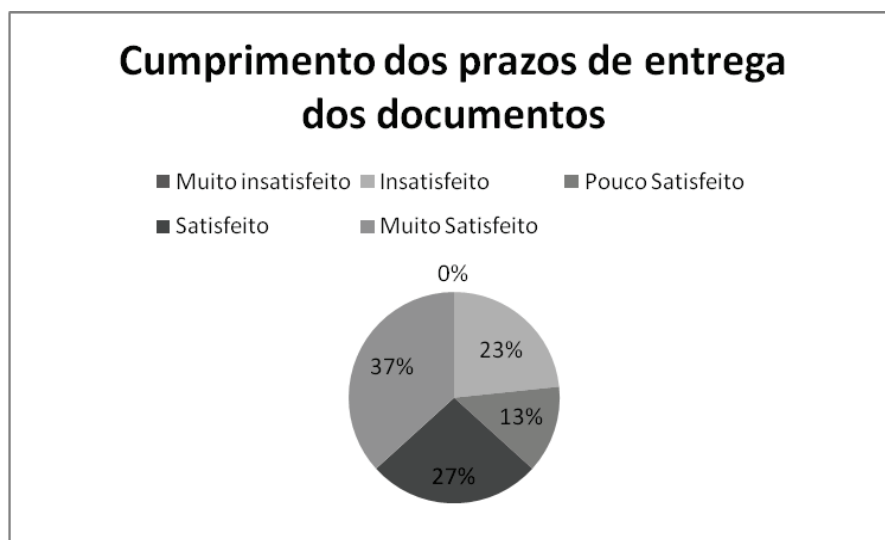


Gráfico 11 – Cumprimento dos prazos de entrega dos documentos (Técnico-administrativos)  
Fonte: A Autora

Com relação ao item 10 do questionário, consistente ao atendimento telefônico, observou-se a partir do gráfico 12, que 34% responderam estar pouco satisfeitos e 14% se dizem insatisfeitos. Dados confirmam as impressões do entrevistado A, queixa-se da falta de *feedback*; o entrevistado C queixou-se da demora e na falta de direcionamento para outras áreas e finalmente o entrevistado D, diz não conseguir resolver via telefone e por isso, vai até a SRH muitas vezes.

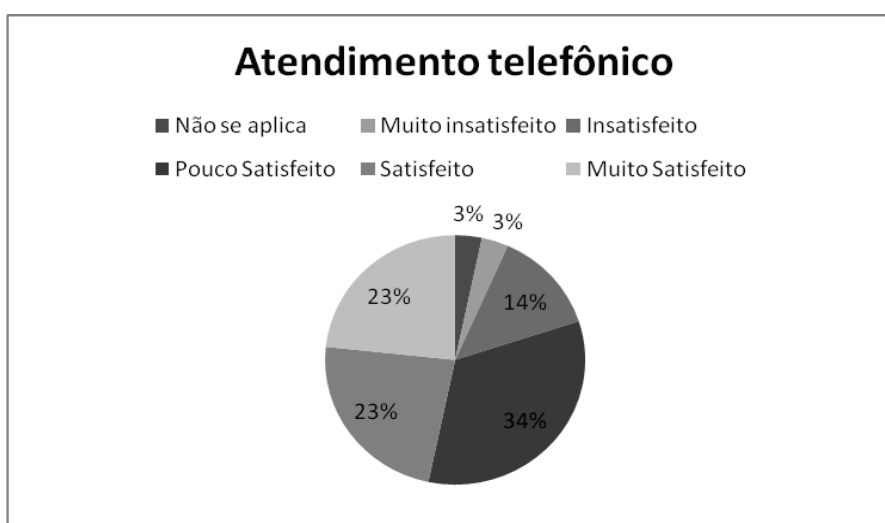


Gráfico 12 – Atendimento telefônico (Técnico-administrativos)  
Fonte: A Autora

Os dados obtidos no gráfico 13 se referem ao item 11 do questionário, que consiste na qualidade da informação disponibilizada via Internet, demonstrou que 33% responderam estar satisfeitos, 27% muito satisfeitos, 17% se dividiram entre pouco satisfeitos e insatisfeitos e 6% muito insatisfeitos. O entrevistado B sugeriu que se viabilize o recebimento de requerimentos via Internet, a fim de facilitar, por exemplo, os usuários dos *Campi* de Planaltina, Gama e Ceilândia.

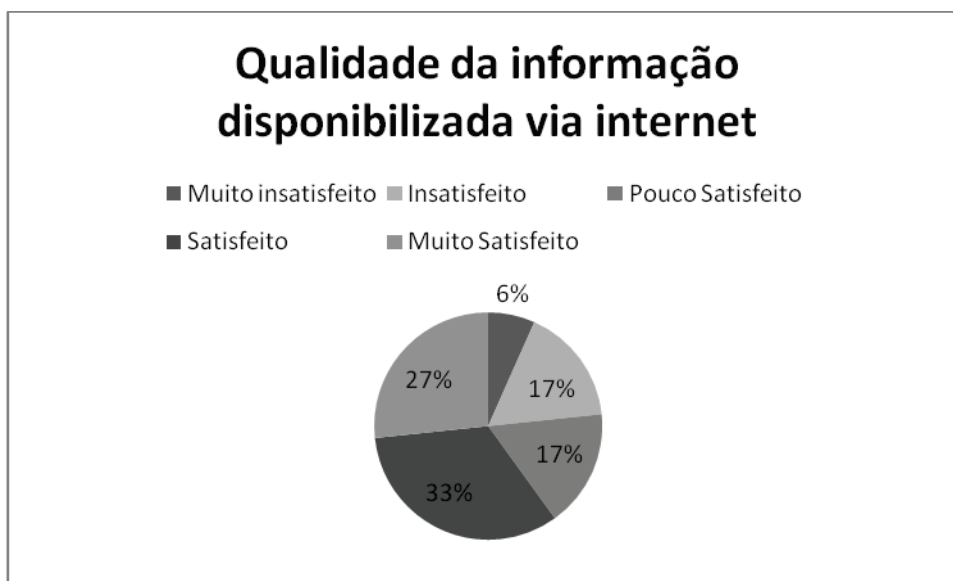


Gráfico 13 – Qualidade da informação disponibilizada via internet (Técnico-administrativos)  
Fonte: A Autora

O item 12 do questionário trata da simplificação dos formulários. O que se procurou averiguar foi se a linguagem era clara e de fácil preenchimento. Observou-se a partir do gráfico 14, que 40% respondeu estar satisfeito, enquanto 23% muito satisfeito, 14% insatisfeito, 7% muito insatisfeito e 3% não se aplica, por não ter utilizado esse tipo de serviço.

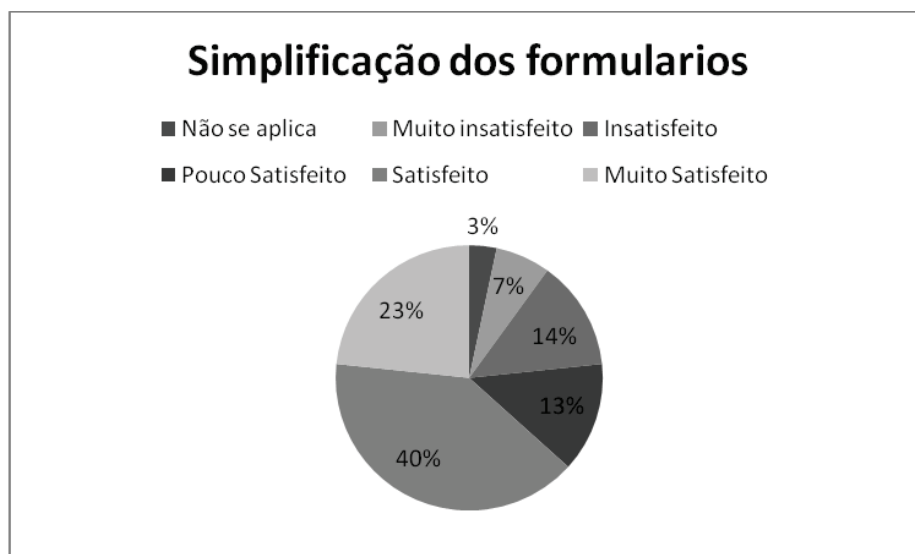


Gráfico 14 – Simplificação dos formulários (Técnico-administrativos)  
Fonte: A Autora

Conforme ilustra o gráfico 15, a avaliação dos usuários em relação às instalações físicas, demonstrou empate técnico onde 27% consideraram estar satisfeitos e 27% pouco satisfeitos e 20% insatisfeitos e muito satisfeitos. O entrevistado B queixou-se da sinalização da porta de entrada, do setor de atendimento, diz que a mesma não apresenta boa visibilidade e que falta identificação nas mesas dos atendentes e o tipo de atendimento a que está destinado. Houve na questão livre dos questionários, a sugestão de se ter uma pessoa para prestar orientações gerais e distribuição de crachás e documentos prontos.

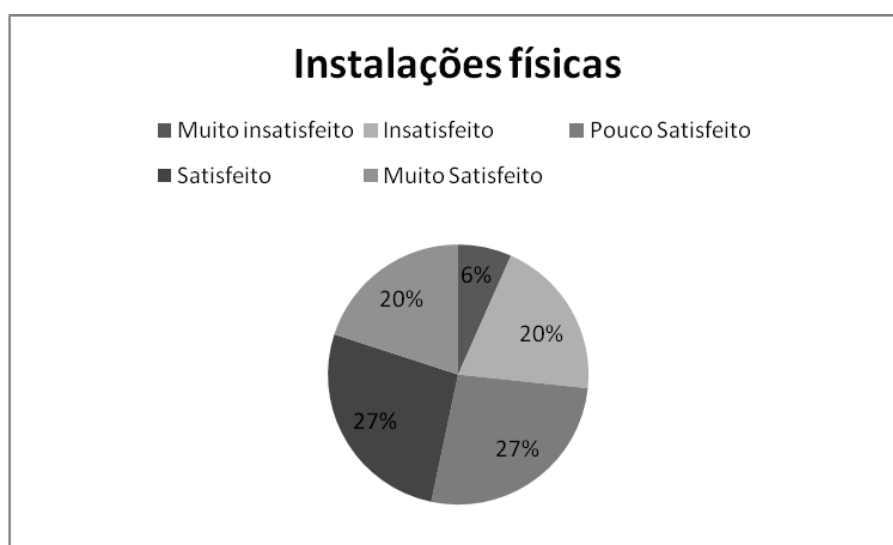


Gráfico 15 – Instalações físicas (Técnico-administrativos)  
Fonte: A Autora



O item 14 do questionário consistente ao horário de atendimento, a partir da análise do gráfico 16, constatou-se que 33% considera estar satisfeito, enquanto 30% respondeu estar muito satisfeito e 17% disseram estar entre pouco satisfeito e insatisfeito.

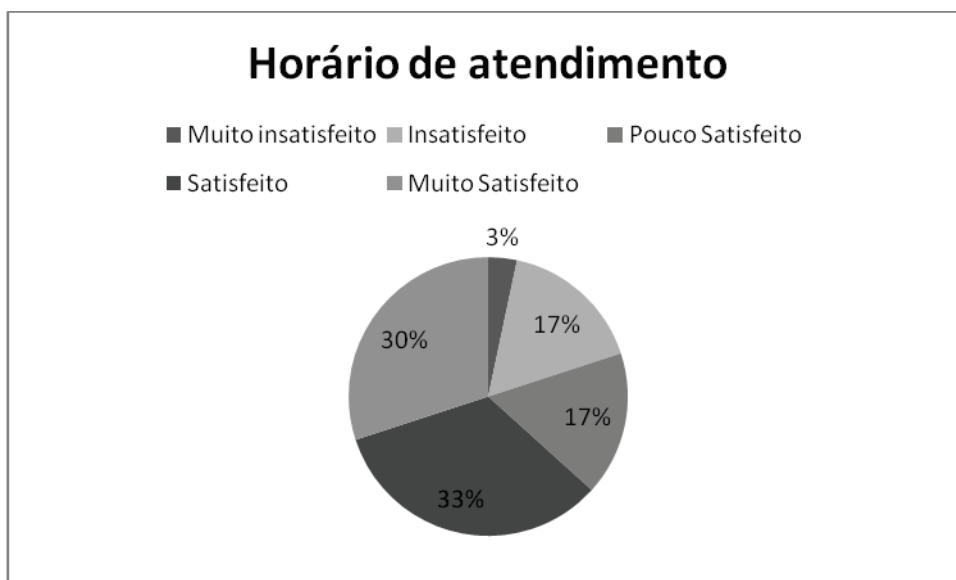


Gráfico 16 – Horário de atendimento (Técnico-administrativos)

Fonte: A Autora

Com relação ao gráfico 17, o item do questionário consistente a receptividade, procurou-se averiguar quanto às solicitações, reclamações e sugestões que chegam ao setor, observou-se que 41% responderam estar satisfeitos, enquanto 21% por empate técnico disseram estar entre muito satisfeitos e pouco satisfeitos, 10% estão insatisfeitos e 7% muito insatisfeitos.

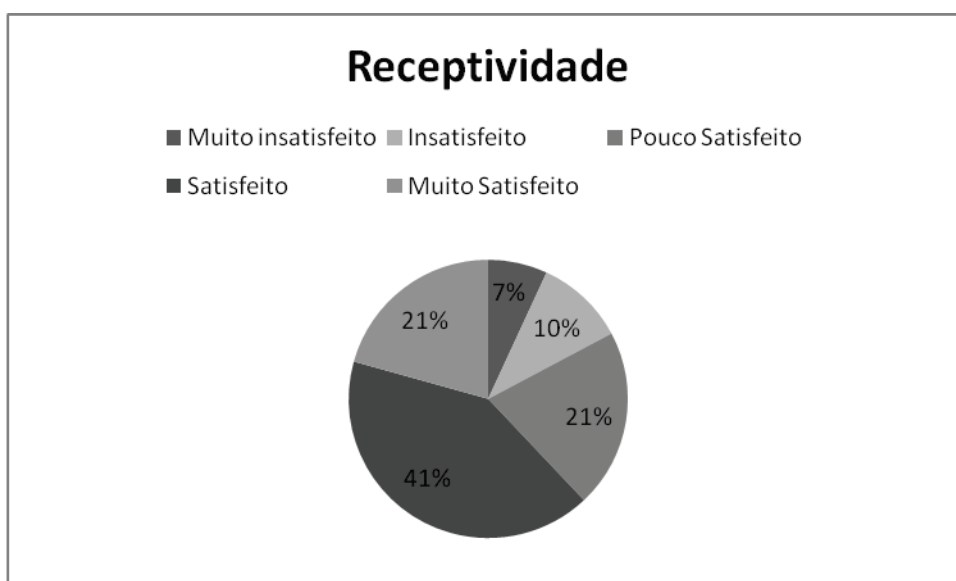


Gráfico 17 – Receptividade (Técnico-administrativos)

Fonte: A Autora

Finalmente, o item 16 do questionário versa sobre o tempo de resposta às reclamações. Constatou-se, a partir da análise do gráfico 18, que 43% responderam estar pouco satisfeitos, 17% disseram estar muito satisfeitos, bem como 17% está satisfeito, 13% insatisfeitos enquanto 10% disseram estar muito insatisfeitos.

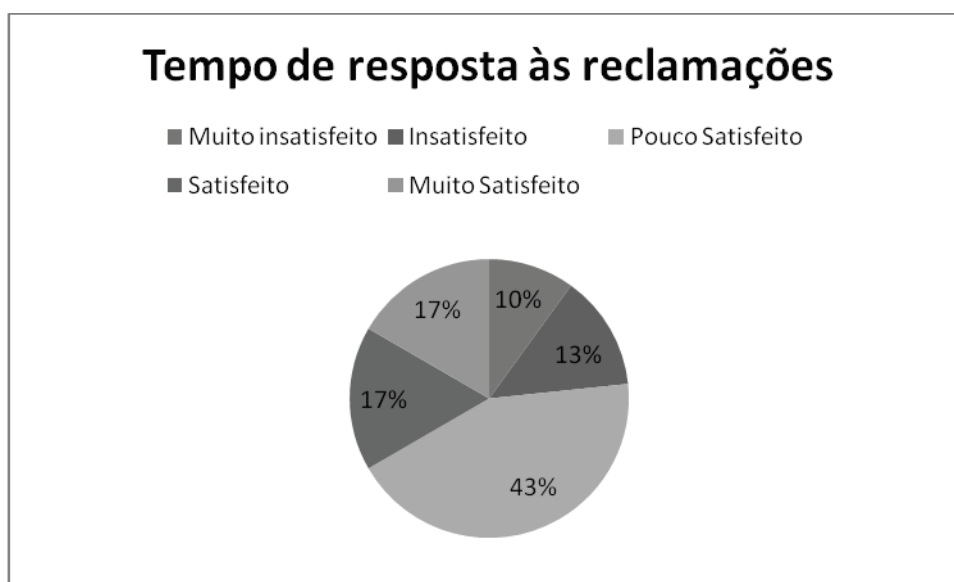


Gráfico 18 – Tempo de resposta às reclamações (Técnico-administrativos)

Fonte: A Autora

A seguir, passaremos à análise dos questionários dos docentes.

Com relação ao item 1 do questionário, consistente na cortesia no atendimento, observou-se, a partir do gráfico 19, que 75% dos docentes disseram estar muito satisfeitos, 15% satisfeitos e 10% pouco satisfeitos. Dados confirmados pelos entrevistados A1 e B1 que teceram elogios ao setor.

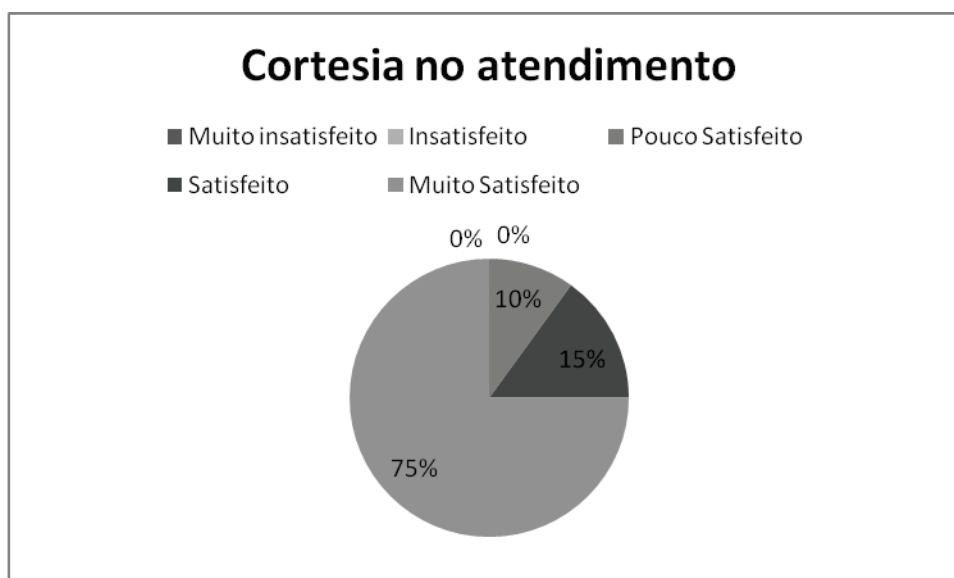


Gráfico 19 – Cortesia no atendimento (Docentes)

Fonte: A Autora

Com relação ao item 2 do questionário, que consiste na agilidade no atendimento, constatou-se, a partir da análise do gráfico 20 , que 75% consideraram muito satisfeitos e 25% satisfeitos, demonstrando aspecto positivo ao setor.

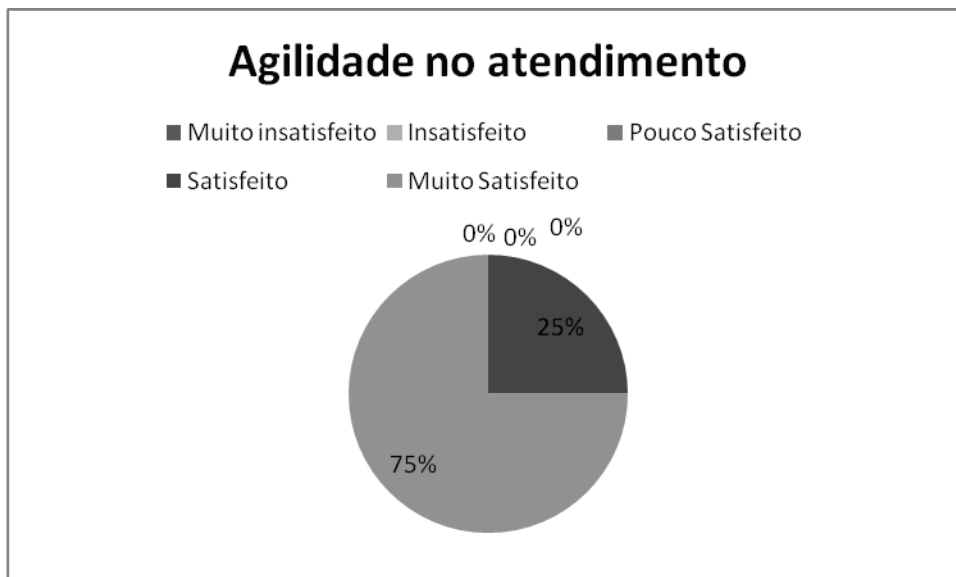


Gráfico 20 – Agilidade no atendimento (Docentes)  
Fonte: A Autora

Para o item 3, que consiste na clareza nas informações, constatou-se, a partir da análise do gráfico 21, que 48% responderam estar muito satisfeitos e 39% responderam estar satisfeitos e 10% disseram estar pouco satisfeitos.

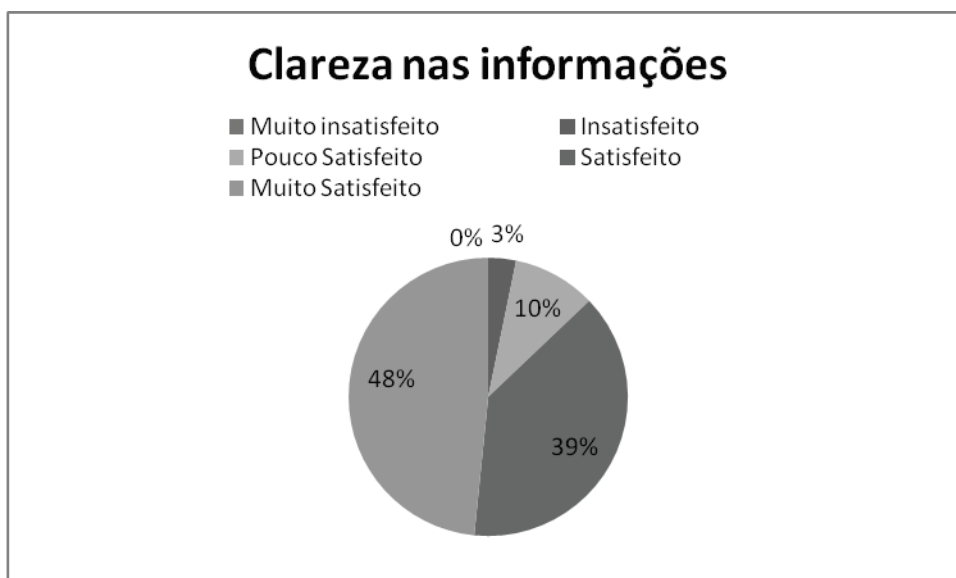


Gráfico 21 – Clareza nas informações (Docentes)  
Fonte: A Autora

O item 4 do questionário versa sobre o conhecimento e domínio. Constatou-se que a maioria 57% disseram estar muito satisfeitos e 13% disseram estar pouco satisfeitos, conforme gráfico 22.

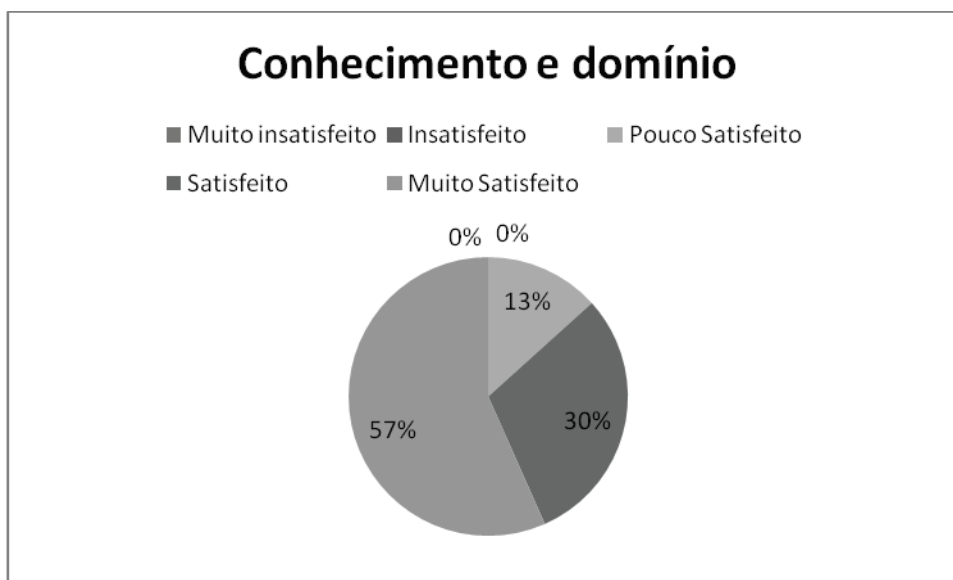


Gráfico 22 – Conhecimento e domínio (Docentes)  
Fonte: A Autora

O gráfico 23 mostra que 50% disse estar muito satisfeito com o profissionalismo dos servidores do setor, 30% disse estar satisfeito, enquanto 13% se acham pouco satisfeitos e 7% estão insatisfeitos. O entrevistado C1 frisou a importância do “saber lidar, gostar do que fazem” e principalmente fazer corretamente o seu trabalho. O entrevistado C1 considera muito importante o usuário ser bem acolhido, ser ouvido com a devida atenção, aí reside o profissionalismo, o saber lidar, gostar do que fazem e principalmente fazer corretamente o seu trabalho.



Gráfico 23 – Profissionalismo dos servidores (Docentes)  
Fonte: A Autora

A questão 6 do questionário faz menção a eficiência. Constatou-se que 65% respondeu estar muito satisfeito, 30% disseram estar satisfeitos e apenas 5% responderam estar pouco satisfeitos, conforme gráfico 24. O entrevistado B1 frisou que todas as vezes que precisou ir até a SRH, teve pronto atendimento e considera primordial a capacitação e a qualificação dos servidores que lidam com o atendimento.

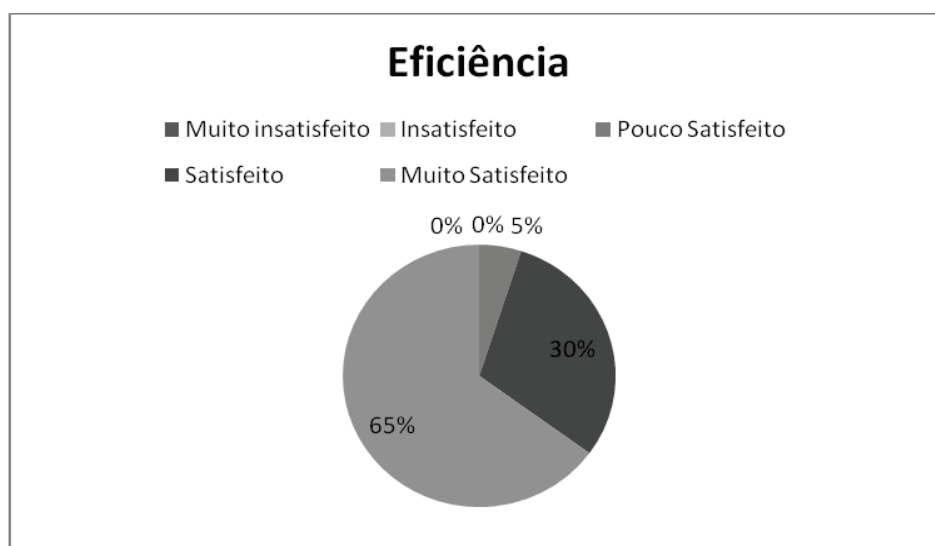


Gráfico 24 – Eficiência (Docentes)  
Fonte: A Autora

Para o item 7 do questionário, quanto a resolução dos problemas, constatou-se que 65% disseram estar muito satisfeitos, 15% satisfeitos e 20% disseram estar pouco satisfeitos, conforme gráfico 25.

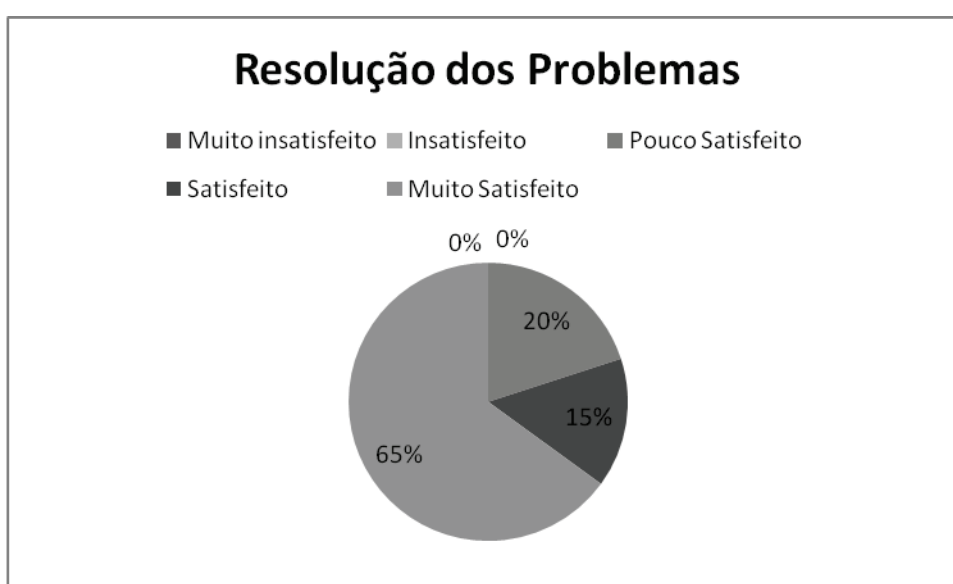


Gráfico 25 – Resolução dos problemas (Docentes)  
Fonte: A Autora

No item 8 do questionário, consistente ao tempo de espera, observou-se, a partir da análise do gráfico 26, que 40% dos envolvidos estão muito satisfeitos, 30% satisfeitos, 25% disseram estar pouco satisfeitos e 5% insatisfeitos. O entrevistado D1, sugeriu o uso de senhas de modo a organizar e agilizar o atendimento

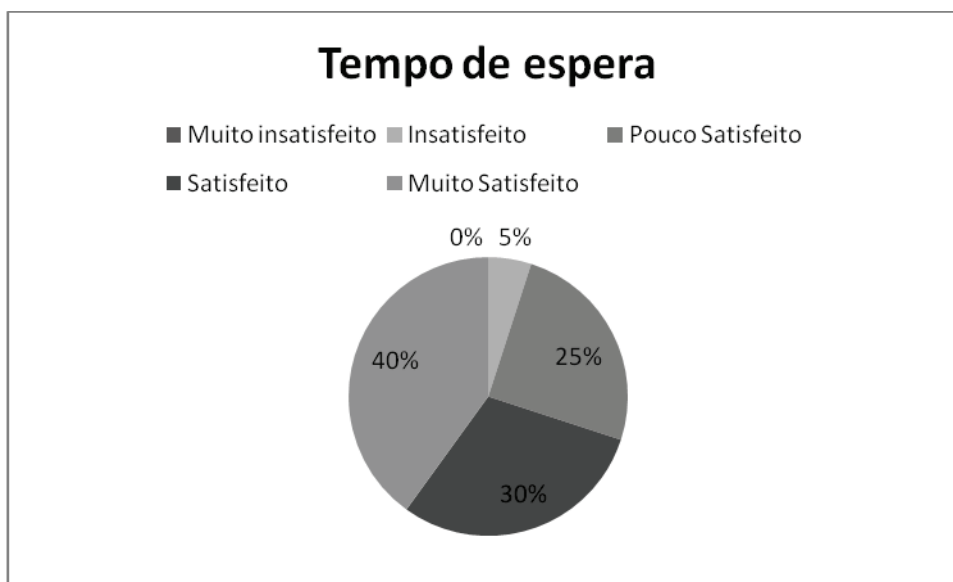


Gráfico 26 – Tempo de espera (Docentes)

Fonte: A Autora

Com relação ao item 9 do questionário, consistente ao cumprimento dos prazos de entrega de documentos, observou-se que 55% o avaliaram como muito satisfeitos, 20% como satisfeitos, 15% pouco satisfeitos, conforme gráfico 27.

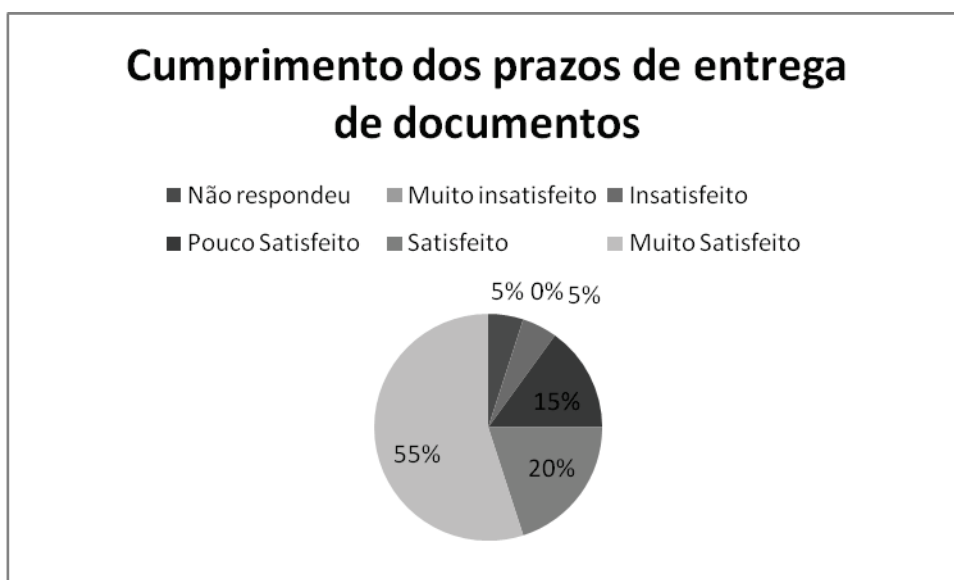


Gráfico 27 – Cumprimento dos prazos de entrega de documentos (Docentes)

Fonte: A Autora

Com relação ao item 10 do questionário, consistente ao atendimento telefônico, observou-se a partir do gráfico 28, que 45% responderam estar pouco satisfeitos, 35% dizem estar satisfeitos, 10% muito satisfeitos e 10% insatisfeitos. O entrevistado A1 sugere que se destaque um servidor para prestar informações gerais por telefone.

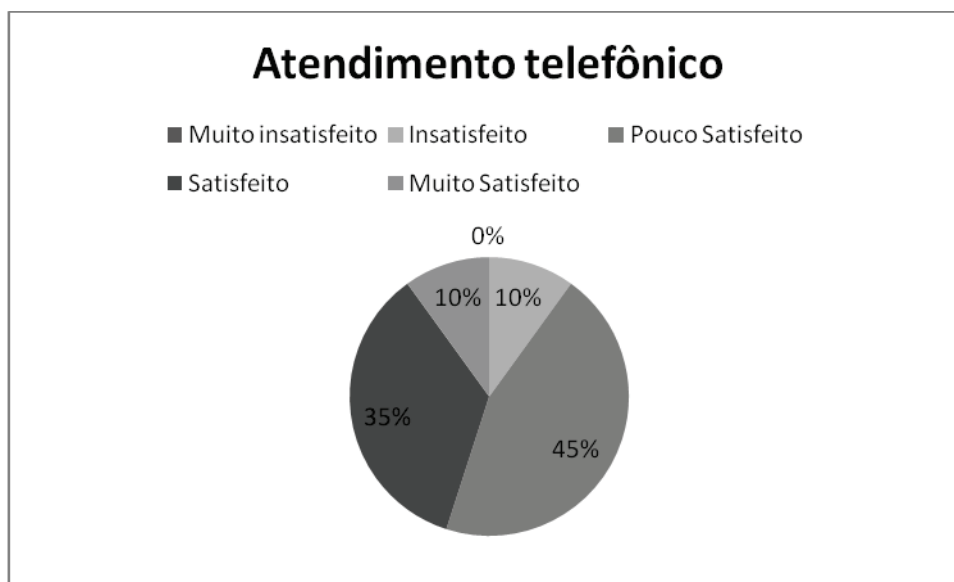


Gráfico 28 – Atendimento telefônico (Docentes)  
Fonte: A Autora

Os dados obtidos no gráfico 29, se referem ao item 11 do questionário, que consiste na qualidade da informação disponibilizada via Internet, demonstrou que 45% responderam estar satisfeitos, 20% se dividem entre pouco satisfeitos e insatisfeitos e 10% não responderam. O entrevistado A1, a SRH deveria investir na propagação do *site*, criar *links* para a solução de pequenos problemas; o entrevistado B1 sugeriu a criação de cartilha *on-line* para questões mais frequentemente levadas a SRH; o entrevistado C1 não conhece e nem utilizou o *site*, mas considera importante explorar a tecnologia para a melhoria da prestação dos serviços e o entrevistado E1 diz que a SRH deveria instigar o usuário a visitar mais a página com o intuito de adquirir informações e com isso diminuir a demanda ao local, deixando mais livre o setor para casos mais complicados e de urgência.

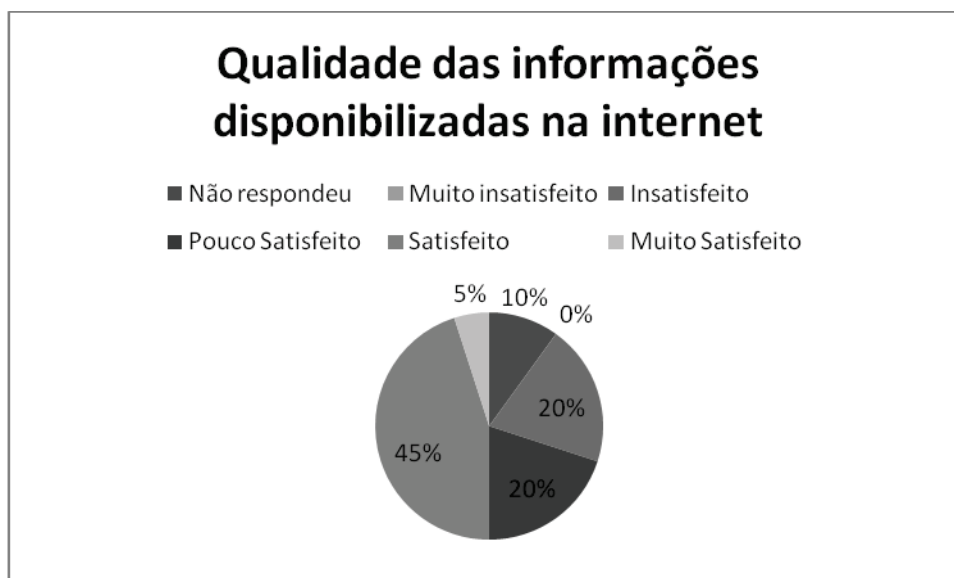


Gráfico 29 – Qualidade das informações disponibilizadas na internet (Docentes)  
Fonte: A Autora

O item 12 do questionário trata da simplificação dos formulários, se procurou averiguar se a linguagem era clara e de fácil preenchimento, observou-se a partir do gráfico 30, que há um empate técnico entre os que consideram estar satisfeitos, 35% e insatisfeitos, 20% disseram estar muito satisfeitos e 10% insatisfeitos.

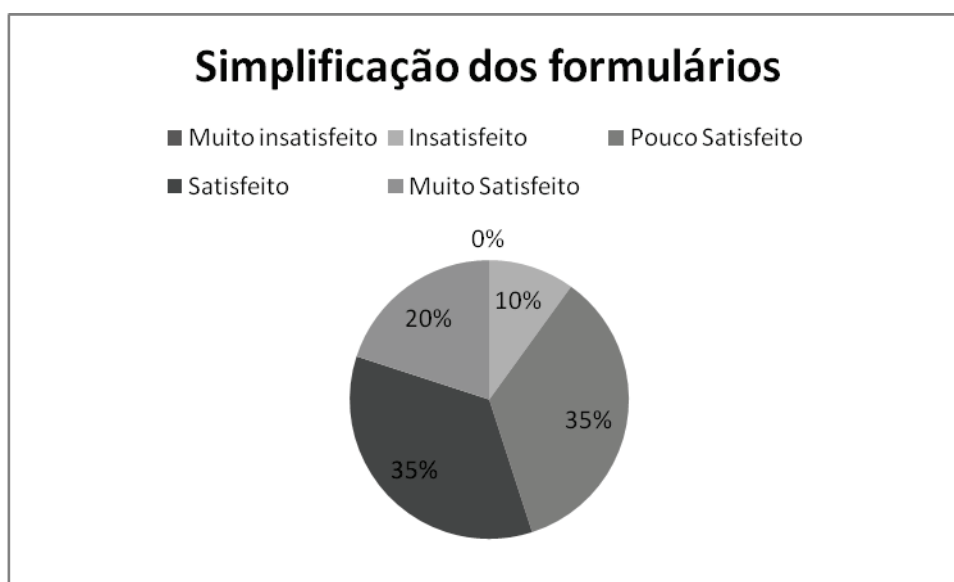


Gráfico 30 – Simplificação dos formulários (Docentes)  
Fonte: A Autora



Conforme ilustra o gráfico 31, a avaliação dos usuários em relação às instalações físicas, demonstrou empate técnico onde 50% consideraram estar satisfeitos e 25% pouco satisfeitos, 10% insatisfeitos com 15% muito satisfeitos.

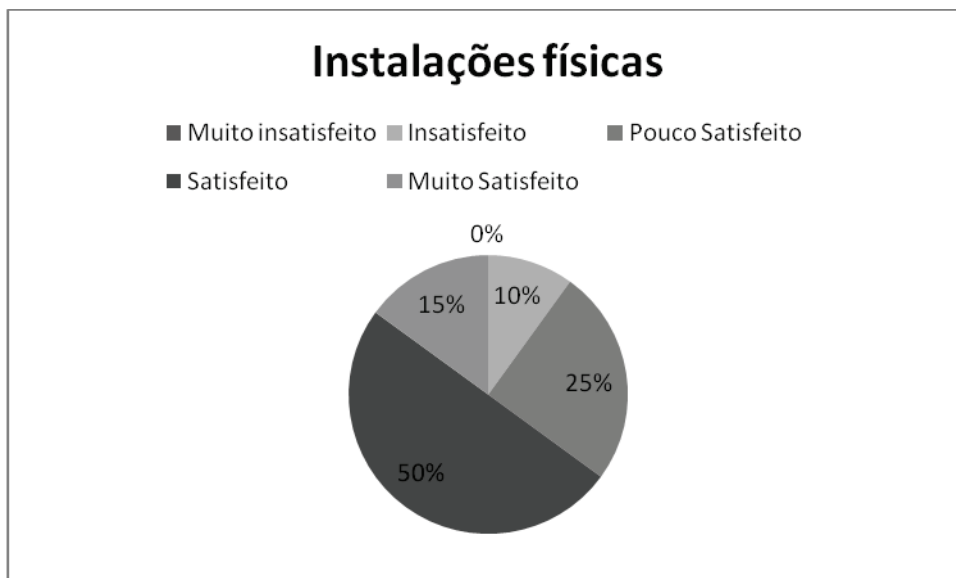


Gráfico 31 – Instalações físicas (Docentes)  
Fonte: A Autora

O item 14 do questionário consistente ao horário de atendimento, a partir da análise do gráfico 32, constatou-se que 45% considera estar satisfeito, enquanto 25% disseram estar pouco satisfeito, 20% insatisfeito e apenas 10% disseram estar muito satisfeito.

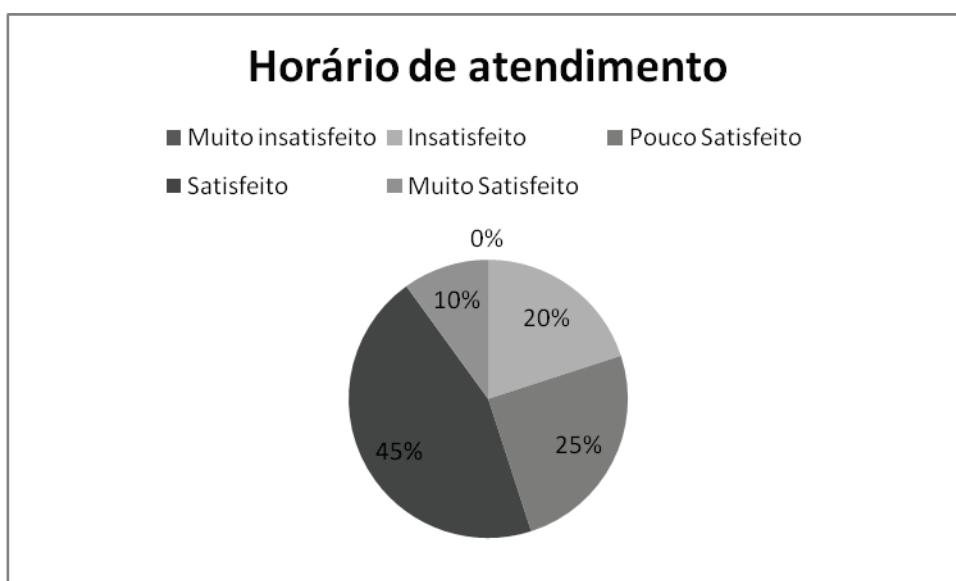


Gráfico 32 – Horário de atendimento (Docentes)  
Fonte: A Autora

Com relação ao gráfico 33, o item do questionário consistente a receptividade, procurou-se averiguar quanto às solicitações, reclamações e sugestões que chegam ao setor, observou-se que 45% responderam estar satisfeitos, enquanto 30% disseram estar muito satisfeitos e 20% dizem estar pouco satisfeitos.

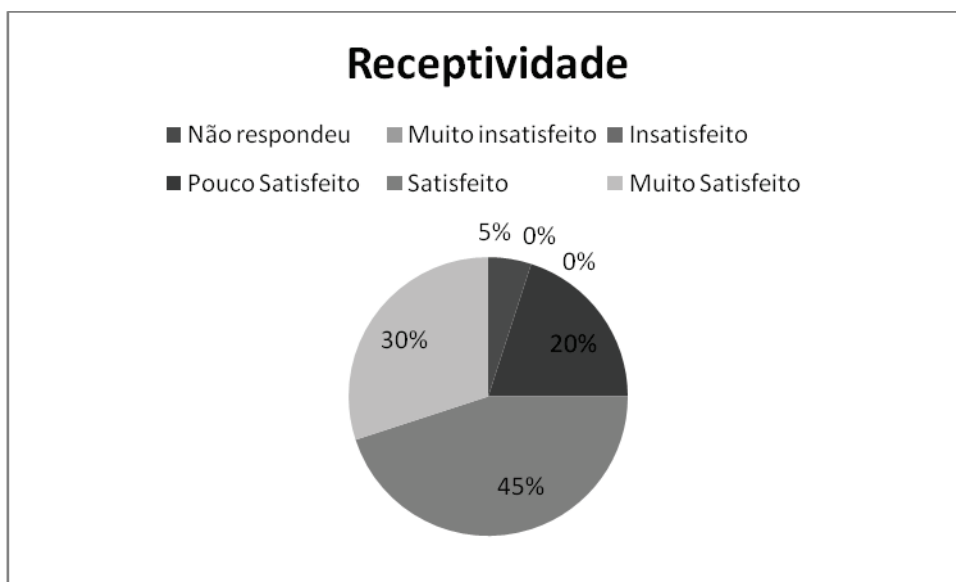


Gráfico 33 – Receptividade (Docentes)

Fonte: A Autora

Finalmente, o item 16 do questionário versa sobre o tempo de resposta às reclamações. Constatou-se a partir da análise do gráfico 34, que 53% respondeu estar satisfeito, 21% disseram estar muito satisfeitos, 16% pouco satisfeitos e 10% não respondeu.

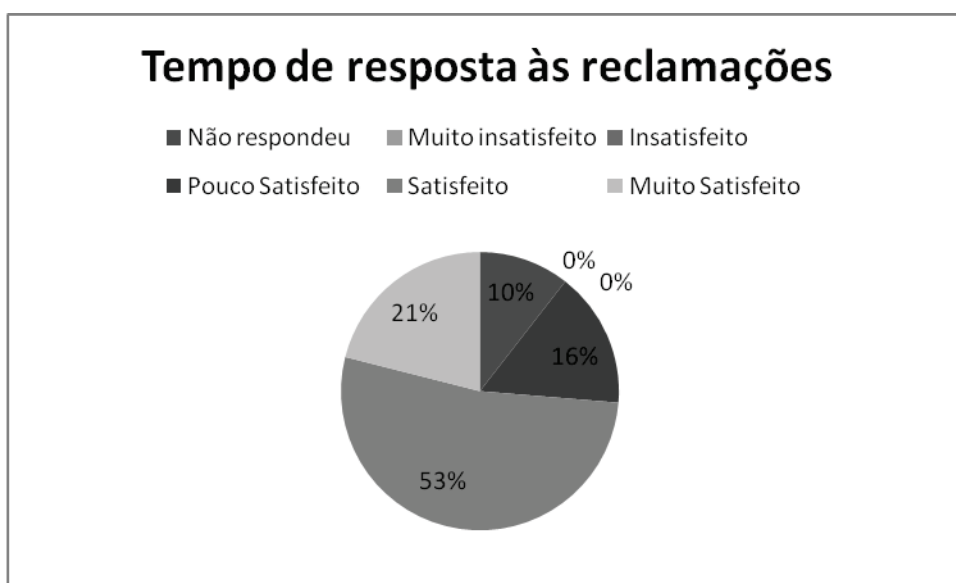


Gráfico 34 – Tempo de resposta às reclamações (Docentes)

Fonte: A Autora

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 QUANTO AOS QUESITOS: CORTESIA, AGILIDADE, CONHECIMENTO/ DOMÍNIO E PROFISSIONALISMO DOS SERVIDORES

A partir dos resultados dos questionários observou-se que para esses quesitos, as opiniões de ambas as categorias, técnicos e docentes, apresentaram o maior percentual de satisfação e deram uma conotação muito positiva ao setor de atendimento da SRH.

Esse resultado é confirmado pelas entrevistas para ambas as categorias. O entrevistado C da categoria dos técnicos elogiou a atual equipe e ressaltou que nem sempre foi assim e que às vezes sentia até receio em procurar a SRH, pois havia muita arrogância e era como se as pessoas estivessem prestando um favor. O entrevistado E disse que a equipe demonstra interesse, possui domínio e conhecimento. O entrevistado docente A1 disse que o setor proporciona atendimento de qualidade, todos são atenciosos e prestativos, além de possuírem domínio e conhecimento.

### 4.2 QUANTO AOS QUESITOS: EFICIÊNCIA, RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS, TEMPO DE ESPERA E CUMPRIMENTO DOS PRAZOS DE ENTREGA DE DOCUMENTOS

A eficiência do setor na percepção dos docentes alcançou o percentual de 65% como muito satisfeitos enquanto para os técnicos obteve-se o percentual de 31% como muito satisfeitos. Para tanto, o setor deve trabalhar no sentido de converter o percentual de 24% dos técnicos que disseram estar pouco satisfeitos para pelo menos satisfeitos.

Para a resolução dos problemas temos para os docentes 65% que se dizem muito satisfeitos enquanto para os técnicos existe o percentual de 17% como pouco satisfeitos e 7% como insatisfeitos, apontando que a categoria embora não tenha recomendado alguma ação, deve-se inferir o resultado para fins de reflexão.

O tempo de espera para os docentes foi avaliado com 42% como muito satisfeitos. Houve nas entrevistas, a recomendação do uso de senhas de modo a

agilizar e organizar o atendimento. Para os técnicos, temos que embora 40% disseram estar muito satisfeitos, temos clientela como muito insatisfeita, insatisfeita e pouco satisfeita, resultado que leva a procurar medidas de melhoria.

Quanto ao cumprimento dos prazos de entrega dos documentos temos que para os docentes 58% disseram estar muito satisfeitos, não foi registrado percentual de insatisfação, já para os técnicos, há registro de 23% que se dizem insatisfeitos, somados a 13% como pouco satisfeitos.

#### 4.3 QUANTO AOS QUESITOS: ATENDIMENTO TELEFÔNICO, QUALIDADE DA INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA VIA INTERNET E SIMPLIFICAÇÃO DOS FORMULÁRIOS

O atendimento telefônico recebeu algumas críticas tanto da parte dos docentes como dos técnicos, inclusive nas entrevistas. O entrevistado A queixou-se que o atendimento telefônico poderia ser mais rápido e que falta *feedback* ao usuário, que em muitos casos acaba não ocorrendo. O entrevistado C queixou-se pela demora e na falta de direcionamento para outras áreas. O entrevistado D diz comparecer muitas vezes à SRH, pois não consegue resolver via telefone.

Portanto para os técnicos o percentual de 14% encontra-se insatisfeitos e para os docentes 50% se encontram pouco satisfeitos e 11% disseram estar insatisfeitos.

Quanto à qualidade das informações disponibilizadas via Internet, foram os docentes nas entrevistas que mais sugeriram melhorias, tais como: o entrevistado A1 sugeriu a criação de *links* para solucionar pequenos problemas; o entrevistado B1 sugeriu a criação de uma cartilha *on-line* para as questões mais frequentemente levadas para a SRH e o entrevistado E1 acha que a SRH deve divulgar mais o *site* a fim de que o usuário adquira mais informações e diminua a demanda ao local, para as questões que forem mais urgentes. Os técnicos responderam estar 17% insatisfeitos e 17% pouco satisfeitos e igualmente durante as entrevistas, houve por parte do entrevistado B a sugestão de que fosse viabilizado o recebimento dos requerimentos via Internet, de modo a facilitar os usuários que se encontram nos *Campi* de Planaltina, Ceilândia e Gama.

Quanto à simplificação dos formulários tivemos a divisão de opinião dos docentes entre pouco satisfeitos e satisfeitos, e um percentual de 10% insatisfeitos. Já os técnicos, 14% estão insatisfeitos e 7% muito insatisfeitos.

#### 4.4 QUANTO AOS QUESITOS: INSTALAÇÕES FÍSICAS, HORÁRIO DE ATENDIMENTO, RECEPTIVIDADE E TEMPO DE RESPOSTA ÀS RECLAMAÇÕES

Embora o setor tenha sofrido alterações, ampliando seu espaço físico, na percepção dos usuários, ainda merece algumas considerações. O entrevistado B da categoria dos técnicos, queixou-se da pouca visibilidade da placa de entrada do setor de atendimento e, sugeriu que as mesas dos atendentes recebam sinalização de identificação dos servidores e o tipo de assunto.

Quanto ao horário de atendimento temos para os docentes um percentual de 45% de clientes satisfeitos e 33% dos técnicos também como satisfeitos. No entanto, temos um percentual significativo dos que responderam estar pouco satisfeitos e insatisfeitos para ambas as categorias, apontando que se deve pensar em melhoria nesse sentido. O entrevistado B1 sugeriu inclusive se pensar em um horário corrido de seis horas ao invés das oito horas diárias, por ser tratar de tarefa extremamente exaustiva.

O tempo de resposta às reclamações por parte dos docentes obteve-se 53% de clientes muito satisfeitos, já para os técnicos 19% estão muito satisfeitos.

## QUADRO RESUMO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA SRH/UNB

### RESULTADOS

Itens pesquisados	Docentes	Técnicos
Cortesia		
Agilidade		
Conhecimento e Domínio		
Profissionalismo dos Funcionários		
Eficiência		
Clareza nas Informações		
Resolução dos Problemas		
Tempo de espera		
Atendimento Telefônico		
Qualidade da Informação via Internet		
Simplificação dos Formulários		
Horário de atendimento		

Quadro 1 – Resumo do questionário de pesquisa de satisfação dos clientes da SRH/UnB  
Fonte: A autora

#### Legenda:

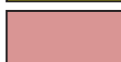
**Muito Satisfeitos**



**Satisfeitos**



**Insatisfeitos**



## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho permitiu uma abordagem sobre a qualidade e a satisfação dos usuários do setor de Atendimento da SRH. Isso, com vistas a contribuir com a Instituição na melhoria contínua de seus processos. Buscou-se mostrar a percepção da clientela, de modo a apresentar sugestões, a partir da análise dos resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários aplicados.

O estudo permitiu o acesso e a compreensão de alguns conceitos importantes dos autores citados, principalmente no que diz respeito ao pré-requisito básico para se trabalhar com atendimento: gostar de ajudar as pessoas.

A satisfação do cliente e a melhoria contínua dos processos devem ser uma busca permanente de todas as pessoas envolvidas de qualquer organização. A importância reside no fato de que o ato de servir e ser útil são evidenciados a cada contato estabelecido entre as pessoas.

A questão principal do estudo foi efetuar um levantamento das ações adotadas pelo setor de Atendimento da SRH e analisar se essas ações de fato levaram ao atendimento de qualidade e à satisfação do usuário, objetivo atingido totalmente.

A SRH procurou implantar algumas medidas com vistas a oferecer qualidade aos seus processos. No entanto, a partir da percepção dos usuários, pode-se concluir que não foram suficientes e que ainda podem melhorar.

Por se tratar de uma ferramenta de trabalho, é fundamental para a SRH investir no aprimoramento do sistema SIPES de modo a torná-lo mais completo e detalhado. Como tal, deve possibilitar a agilidade nas consultas e dar um panorama mais completo da situação funcional de cada servidor.

Dessa maneira, poderia também se pensar em descentralizar a emissão de fichas funcionais para as Unidades acadêmicas e Departamentos. Na prática, isso implicaria dar acesso aos secretários dos departamentos e unidades, por meio de uma senha limitada aos dados funcionais para consulta e posterior impressão de tais fichas a fim compor os processos de afastamentos e progressão funcional dos seus interessados, por exemplo.

Ficou evidente a necessidade de aprimorar a qualidade da informação disponibilizada via Internet. Sugere-se, nesse estudo, a criação de *links* para solucionar pequenos problemas como, por exemplo, atualização de endereço e telefone ou mesmo a criação de uma cartilha *on-line* para as questões mais freqüentemente levadas a SRH. Os usuários poderiam, por exemplo, ser direcionados a solução de problemas seguindo uma espécie de passo-a-passo.

Para tanto, a página da SRH necessita ser revigorada e permitir além da consulta, que os usuários possam enviar os requerimentos *on-line*. Isso facilitaria bastante àqueles usuários que se encontram nos *Campi* de Planaltina, Ceilândia e Gama.

O atendimento telefônico recebeu significativo índice de insatisfação pela clientela pesquisada.

Apesar do número de atendentes ter aumentado, ainda não foi possível conciliar o atendimento pessoal simultaneamente com o atendimento telefônico, pois em muitos casos, o atendimento pessoal torna-se um atendimento demorado de acordo com o assunto em questão.

Dessa maneira, entende-se que para oferecer um atendimento telefônico de qualidade seria conveniente ter uma pessoa específica para prestar informações gerais e sanar pequenas dúvidas, orientando os usuários a procurar a SRH para assuntos mais complexos.

Quanto ao espaço físico, necessita-se reformular a disposição das mesas, dispor de mobiliário adequado para armazenar documentos prontos de modo a proporcionar mais conforto ao usuário e operacionalidade ao setor. Sugerimos ainda a identificação de cada mesa com os assuntos pertinentes, de modo a permitir ao usuário saber exatamente se está se dirigindo corretamente ao que necessita.

Quanto ao horário de atendimento, o que se tem a dizer é que seria necessário promover estudos complementares que embasassem a necessidade de se criar, por exemplo, um horário que contemple a hora do almoço.

O setor de Atendimento faz interface com os mais diversos setores da SRH, tais como: Aposentadoria, Cadastro Funcional, Pagamento, etc. Sendo assim, é fundamental que haja o fortalecimento da comunicação interna, fator primordial, capaz de criar o ambiente propício na busca da melhoria contínua dos processos.



O trabalho em equipe deve ser valorizado. Caso aconteça de se mudar alguma rotina ou algum procedimento deve-se procurar levar essas informações aos atendentes, a fim de que estes forneçam informações precisas e consistentes aos usuários.

A pesquisadora pode perceber durante o estudo, da importância em se conhecer os clientes e perceber as suas necessidades, a fim de oferecer um trabalho de qualidade. Lidar com o público exige do profissional mais que o preparo técnico, faz-se necessária enorme habilidade humana.

Nesse sentido o estudo foi muito importante no sentido de provocar na pesquisadora um novo olhar frente ao papel que desempenha em seu setor.

Nesse momento em que a SRH se prepara para se transformar em Decanato de Gestão de Pessoas, sugere-se que este trabalho possa ser considerado. Espera-se que a nova administração avance em questões antigas, no sentido de promover mudanças significativas capazes de promover resultados produtivos e positivos.

A pesquisadora entende o assunto é bastante amplo, por isso não tem a pretensão de ter o tema esgotado, reconhecendo que carece de estudos e contribuições complementares.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça; SANTOS, A. R. Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal. **Anais...** Natal: SNBU, 2004. Disponível em: <[http://200.156.98.187/textos/marcos\\_vin%C3%ADcius\\_gestao.pdf](http://200.156.98.187/textos/marcos_vin%C3%ADcius_gestao.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise ocupacional. **Tecnologia educacional**, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 1996.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson: Prentice Hall, 2005.

CRUZ, Márcio Vicente. **Usuário ou cliente do serviço público: questão de semântica ou mudança de paradigma?** 2009. Disponível em: <[http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/cejur/arquivos/Artigo\\_TCC\\_Marcio\\_Vicente\\_Cruz.pdf](http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/cejur/arquivos/Artigo_TCC_Marcio_Vicente_Cruz.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2010.

DANTAS, Edmundo B. **Atendimento ao público nas organizações**. Brasília: SENAC, 2004.

ESPUNY, Herbert Gonçalves. **A qualidade voltada ao atendimento**. 2007. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/business-management/entrepreneurship/1679810-qualidade-voltada-ao-atendimento>>. Acesso em: 09 abr. 2010.

FERREIRA, Mário César. Serviço de atendimento ao público: o que é? como analisá-lo? esboço de uma abordagem teórico-metodológica em ergonomia. **Revista Multitemas**, Campo Grande, n. 16, p. 128-144, maio 2000. Disponível em: <<http://www.ergopublic.net.br/arquivos/1252861836.07-arquivo.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2010.

FREIRE, O. N. **Ser atendente a vida toda é humanamente impossível: serviço de atendimento ao público e custo humano do trabalho**. 2002. 140 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

GÜNTHER, H. Desenvolvimento de instrumento para levantamento de dados (survey). In: PASQUALI, L. (Org.). **Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento**. Brasília: UnB: INEP, 1996. cap. 15.

LÜDKE, M. Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. In: LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. L. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 6. ed. reimp. São Paulo: EPU, 1986. cap. 3.

MELO, Antônio Aguinaldo Arruda. **Em busca da satisfação do cliente: importância e proposições de ações**. Recife: UFPE, 2003.

PORTALUPPI, J. et al. Análise do atendimento e satisfação dos clientes: estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006.

SOARES, Camila Schuchter. **As ferramentas de comunicação interna na gestão para a qualidade**. Juiz de Fora: UFJF, 2004. 73 f. Projeto experimental do curso de Comunicação Social. Disponível em: <[www.facom.ufjf.br/projetos/2sem\\_2004/PDF/CSoarees.pdf](http://www.facom.ufjf.br/projetos/2sem_2004/PDF/CSoarees.pdf)>. Acesso em: 07 mar. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

### Questionário de Pesquisa de Satisfação dos clientes da SRH/UnB

O Setor de Atendimento da SRH pretende avaliar o grau de satisfação de seus clientes a fim de medir e adotar ações de melhoria contínua dos serviços prestados.

Acreditamos que a sua opinião é primordial, construtiva e imprescindível.

Colabore preenchendo o seguinte questionário, levando em conta que o grau de satisfação:

**1= Muito Insatisfeito 2= Insatisfeito 3= Pouco Satisfeito 4= Satisfeito 5= Muito Satisfeito**

Nº	Indicador	Grau de Satisfação				
		1	2	3	4	5
01	Cortesia no atendimento					
02	Agilidade no atendimento					
03	Clareza nas informações					
04	Conhecimento e domínio					
05	Profissionalismo dos funcionários					
06	Eficiência					
07	Resolução dos problemas					
08	Tempo de espera					
09	Cumprimento dos prazos de entrega de documentos					
10	Atendimento telefônico					
11	Qualidade da informação disponibilizada via Internet					
12	Simplificação dos formulários (clareza na linguagem, facilidade no preenchimento)					
13	Instalações físicas					
14	Horário de atendimento					
15	Receptividade (solicitações, reclamações e sugestões)					
16	Tempo de resposta às reclamações					

**Comentários, críticas e sugestões:**

## ANEXO A – ESTRUTURA DA SRH/UNB

A estrutura básica da SRH foi estabelecida pelo Ato da Reitoria n. 1011/97 na data de 30 de abril de 1997, na gestão do reitor João Claudio Todorov, permanecendo a mesma nos dias atuais.

A SRH/UnB é vinculada ao Gabinete do Reitor e as suas competências estão focadas em formular e desenvolver a política de recursos humanos da Universidade, a partir dos planos de carreira e propostas pelos fóruns de RH, além de assessorar a Reitoria nas decisões relativas ao pessoal vinculado a Instituição.

Atual estrutura da SRH<sup>3</sup>:

1. Secretário de Recursos Humanos
2. Coordenadoria Administrativa
3. Núcleo de Estudos e Projetos
4. Coordenadoria de Integração Institucional
  - 4.1 Gerência de Ingresso e Movimentação
  - 4.2 Gerência de Desempenho Funcional
5. Coordenadoria de Capacitação;
6. Coordenadoria do Sistema de Informações de Pessoal
  - 6.1 Gerência de Cadastro
  - 6.2 Gerência de Pagamento
7. Coordenadoria de Atenção à Saúde do Servidor
  - 7.1 Gerência de Segurança do Trabalho

Competências:

1. Direção:
  - a) Formular e desenvolver a política de recursos humanos da Universidade;
  - b) Assessorar a Reitoria nas decisões relativas ao pessoal da Universidade.

---

<sup>3</sup> Temporariamente. Neste momento a estrutura da SRH está sendo ampliada e vai se transformar em Decanato.

## 2. Coordenadoria Administrativa:

- a) Acompanhar, coordenar e supervisionar as ações de apoio e suporte às atividades da Secretaria como: correspondência, documentação, material, digitação, patrimônio e manutenção.

## 3. Núcleo de Estudos e Projetos:

- a) Realizar avaliações e propostas de melhoria dos serviços prestados pela Secretaria;
- b) Elaborar estudos e projetos sobre os recursos humanos da Universidade, em articulação com a Assessoria de Planejamento e Avaliação Institucional;
- c) Consolidar, organizar e manter atualizada a legislação de pessoal;
- d) Elaborar relatórios gerenciais das atividades e das propostas orçamentárias da Secretaria.

## 4. Coordenadoria de Integração Institucional:

- a) Planejar, coordenar e supervisionar as atividades relacionadas ao ingresso, à movimentação e avaliação dos servidores da Universidade.

### 4.1 Gerência de Ingresso e Movimentação:

- a) Planejar, coordenar e acompanhar todos os procedimentos relativos ao ingresso e à movimentação de servidores na Universidade como: recrutamento e seleção de candidatos, nomeação, posse e exercício de Pessoal e demais encaminhamentos relativos a essas atividades;
- b) Acompanhar o processo seletivo de servidores docentes realizado nas Unidades Acadêmicas.

### 4.2 Gerência de Desempenho Funcional:

- a) Coordenar e acompanhar a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos e docentes em estágio probatório;
- b) Controlar a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, visando à progressão funcional.

## 5. Coordenadoria de Capacitação:

- a) Planejar, coordenar e supervisionar as atividades de treinamento dos servidores da Universidade;
- b) Articular Organizações públicas e privadas executoras de programas de capacitação de servidores, identificando oportunidades de desenvolvimento dos recursos humanos da Universidade.

6. Coordenadoria do Sistema de Informações de Pessoal:

- a) Gerenciar os dados cadastrais e o pagamento de Pessoal da Universidade.

6.1 Gerência de Cadastro:

- a) Controlar e manter atualizado o cadastro funcional de servidores.

6.2 Gerência de Pagamento:

- a) Efetuar os lançamentos de proventos/vencimentos e descontos para fins de cálculo da remuneração mensal do Pessoal da Universidade.

7. Coordenadoria de Atenção à Saúde do Servidor:

- a) Planejar, coordenar e executar atividades relativas à melhoria de qualidade de vida dos servidores, promovendo ações que assegurem a saúde ocupacional dos mesmos.

7.1 Gerência de Segurança do Trabalho:

- a) Desempenhar inspeções preventivas na Universidade, minimizando os riscos ambientais e de acidentes de trabalho;
- b) Elaborar, sistematizar, divulgar e aplicar normas de segurança do trabalho.