



CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI
FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Marta Verônica Costa Campos

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS
CLIENTES EXTERNOS DA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS
HUMANOS DA UEPB EM CAMPINA GRANDE – PB**

CAMPINA GRANDE – PB
2010

Marta Verônica Costa Campos

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS
CLIENTES EXTERNOS DA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS
HUMANOS DA UEPB EM CAMPINA GRANDE – PB**

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Especialização em Gestão Pública
da FARR/CESREI, em cumprimento às
exigências legais, para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Ms. Maria Dilma Guedes

CAMPINA GRANDE – PB

2010

1103163 PS

Faculdade Cesrei
Biblioteca "Min. Demóclito Ramos Rainaldo"
Reg. Bibliog.: _____ CS: 4000051
Compra: ☐ Preço: _____
Doação: ☒ Doador: _____
Ex.: _____ Obs: _____
Data: 29/03/2011.

Marta Verônica Costa Campos

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS
CLIENTES EXTERNOS DA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS
HUMANOS DA UEPB EM CAMPINA GRANDE – PB**

Aprovado em: ____ de ____ de ____.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Maria Dilma Guedes (Orientadora)
Mestre em Administração (UEPB)



Profa. Suênya Freire do Monte Santos (Examinadora)
Mestre em Recursos Naturais (UFCG)

Prof. Carlos Alberto Ximenes Carneiro da Cunha (Examinador)
Mestre em Administração (UFPE)

Dedico este trabalho aos *meus filhos e ao meu esposo*, que acreditaram nos meus esforços e me incentivaram durante esta caminhada. E a *minha netinha*, que de forma direta ou indireta me incentivou na busca dessa conquista.

AGRADECIMENTOS

A **DEUS**, pela graça concedida de concluir este curso, pois sempre me deu força, equilíbrio e sabedoria para prosseguir nesta caminhada.

Aos meus filhos, **George Flávio**, **Danuza** e **Tiago**, pelo amor, incentivo e dedicação para a concretização de mais um, entre tantos, projetos que devo a seus esforços e as suas presenças incessantes.

Ao meu esposo, **Joaldo**, que me apoiou, incentivou e compreendeu os momentos aos quais estive ausente.

A minha orientadora, **Profa. Maria Dilma Guedes**, pelo apoio, incentivo e orientação concedida durante a realização deste trabalho.

Aos professores da **FARR/CESREI**, pelo carinho, paciência e dedicação que tiveram para comigo, com os quais aprendi grandes lições para a minha vida profissional.

A **todos os colegas**, pelo companheirismo e ajuda durante toda a trajetória.

"A vida é belíssima, mas não é tão simples vivê-la. Às vezes, ela se parece com um imenso jardim. De repente, a paisagem muda e ela se apresenta árida com um deserto ou íngreme como as montanhas. Independentemente dos penhascos que temos de escalar, cada ser humano possui uma força incrível. E muitos desconhecem que a possuem."

(Augusto Cury)

RESUMO

Toda e qualquer organização deve considerar a qualidade como aspecto primordial para a sua sobrevivência. A qualidade é o grande desafio que uma organização deve colocar e superar, se pretende continuar no mercado e obter o reconhecimento de seus clientes externos. No caso dos órgãos públicos, talvez porque não se coloque a questão da competição e da sobrevivência dessas entidades, ou porque a maioria das pessoas seja compelida irremediavelmente a procurar os serviços de que necessita, acabasse perdendo de vista o sentido do atendimento ao público. Diante do exposto, o presente trabalho objetivou investigar o nível de satisfação dos clientes externos com relação à qualidade dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UEPB. O modelo metodológico utilizado foi um estudo de caso, seguido de pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica, de campo, quantitativa e qualitativa, envolvendo 31 clientes, escolhidos por critério de acessibilidade, em setembro de 2010. O instrumento utilizado foi uma enquete contendo 01 (uma) pergunta aberta e de fácil compreensão, que permitiu que os entrevistados expressassem suas opiniões sobre o que poderá ser feito para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Os resultados demonstraram que para melhorar a qualidade nos serviços prestados, a PHHR deverá enviar esforços para disponibilizar os contra-cheques na internet; ter mais agilidade na tramitação dos processos; promover mudanças no processo de comunicação entre os setores; traçar estratégias de controle do ponto; melhorar a informatização do setor de arquivo; modernizar os equipamentos e mobiliários; e promover cursos de treinamento e capacitação. Portanto, é importante que a PRRH analise os resultados obtidos de forma que possa suprir as necessidades dos seus clientes, promovendo a qualidade nos serviços prestados.

Palavras-Chave: Qualidade. Dimensões da Qualidade. Qualidade em Serviços.

ABSTRACT

Any organization should to consider the quality aspect paramount you survival there. Quality is the biggest challenge that an organization must ask and overcome, if you want your remain on the market and obtain recognition of to their external customers. In the marries of public bodies, perhaps because in one puts the question of competition and survival of those entities, or because most people ploughs hopelessly compelled you seek the services they need, end up losing sight of the meaning of to customer service. In this light, our study aimed you investigate the level of satisfaction of external customers regarding the quality of services provided by the Dean of Human Resources UEPB. Methodological the model used was it marries study, followed by exploratory research, descriptive literature, field, quantitative and qualitative, involving 31 clients, selected by would criteria of accessibility, in September 2010. The instrument used was survey containing 01 (a) open question and easy you understand, which allowed respondents you express to their opinions on what can be done you improve the quality of services provided. The results showed that you improve the quality of services rendered, endeavor PHHR should you provide the pay stubs on the Internet, having lives flexibility in dealing with marries, you promote changes in the communication process between sectors; strategize control point; improve the computerization of the sector file, upgrade equipment and furniture, and promote training courses and training. It is therefore important that the PRRH analyze the results only that it can meet the needs of its customers by promoting quality services.

Keywords: Quality. Quality dimensions. Quality Services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.1	Três eras ou estágios do movimento da administração da qualidade	20
Figura 1.2	Interação dos três aspectos da qualidade, segundo Deming	23
Figura 1.3	A hierarquia das necessidades humanas	26
Figura 1.4	As quatro características dos serviços.....	33
Figura 1.5	As dimensões da qualidade dos serviços	36
Figura 2.1	Logomarca da IES	40
Figura 2.2	Organograma Atual.....	53

LISTA DE SIGLAS

ARH	– Administração de Recursos Humanos
CCBS	– Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCHA	– Centro de Ciências Humanas e Agrárias
CCJ	– Centro de Ciências Jurídicas
CCSA	– Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CCT	– Centro de Ciências e Tecnologia
CEDUC	– Centro de Educação
CESREI	Centro e Educação Superior Reinaldo Ramos
CH	– Centro de Humanidades
CNPq	– Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FARR	Faculdade Reinaldo Ramos
FURNe	– Universidade Regional do Nordeste
IES	– Instituição de Ensino Superior
PAD	– Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos
PIBIC	– Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PROINCI	– Programa Institucional de Iniciação Científica
PRRH	– Pró-Reitoria de Recursos Humanos
UEPB	– Universidade Estadual da Paraíba

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
 CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
1.1 QUALIDADE – CONCEITO E DEFINIÇÕES	17
1.1.1 Abordagens da Qualidade	18
1.1.2 Evolução da Qualidade	19
1.1.3 Os Gurus da Qualidade	22
1.1.4 Princípios da Qualidade	26
1.1.5 Qualidade e Gestão de Recursos Humanos	28
1.1.6 Dimensões da Qualidade	29
1.2 SERVIÇOS	30
1.2.1 Definição de Serviços	31
1.2.2 Caracterização dos Serviços	32
1.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS	33
1.3.1 Definindo Qualidade em Serviços	34
1.3.2 Classificação dos Serviços	35
1.3.3 Dimensões da Qualidade em Serviços	35
1.4 QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS .	37
1.5 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO	37
 CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO DO ESTUDO	39
2.1 DADOS CONSTITUTIVOS DA IES	40
2.1.1 Nome Empresarial	40
2.1.2 Tipo da Instituição.....	40
2.1.3 Logomarca.....	40
2.1.4 Endereços	40
2.1.5 Ramo de Atividade	41
2.1.6 Cursos de Graduação Oferecidos.....	41
2.1.7 História	44
2.1.8 Missão	44
2.1.9 Visão.....	45

2.1.10	Princípios	45
2.1.11	Diretrizes	45
2.1.12	Pró-Reitorias	46
2.2	CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO	46
2.2.1	Nome do Órgão	46
2.2.2	Pró-Reitor de RH	46
2.2.3	Endereço	46
2.2.4	Número de Servidores	46
2.2.5	Missão	47
2.2.6	Visão.....	47
2.2.7	Valores	47
2.2.8	Breve Histórico	47
2.2.9	Análise Ambiental	48
2.2.9.1	Ambiente Interno.....	48
2.2.9.1.1	Pontos Fortes	48
2.2.9.1.1	Pontos Fracos	48
2.2.9.2	Ambiente Externo	48
2.2.9.2.1	Oportunidades	48
2.2.9.2.2	Ameaças	48
2.2.10	Atribuições	49
2.3	ORGANOGRAMA ATUAL.....	53
 CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA		54
3.1	TIPO DE PESQUISA	55
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA	56
3.3	INSTRUMENTO	56
3.4	PRÉ-TESTE	56
3.5	COLETA DE DADOS	57
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS	57
 CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....		58
4.1	APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS	59
4.2	ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS	62

CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE	72

INTRODUÇÃO

Quando se aborda o tema Qualidade, a primeira impressão é que este termo já foi muito estudado e discutido pelas mais diversas áreas. Entretanto, sabe-se que o assunto não está esgotado, pois ao revê-lo, com um olhar diferente, pode-se renovar conceitos e aprofundar o conhecimento, o que o torna essencial ao desenvolvimento de toda empresa independente da área de atuação e do seu porte.

No passado a Qualidade era implantada nas empresas como um diferencial competitivo; atualmente tornou-se uma obrigação, considerando que os clientes a cada dia tornam-se mais exigentes.

A cada momento surgem organizações com novos modelos de gestão e tecnologias, criando produtos específicos que atendem clientes com preferências diversas. Para atender essas preferências, faz-se necessário que a empresa invista em Programas de Qualidade a exemplo de: qualidade pessoal, qualidade departamental, qualidade em produtos, qualidade em serviços, qualidade de vida no trabalho e qualidade na empresa como um todo. Neste contexto, em se tratando especificamente da qualidade em serviços, é válido destacar que além da qualidade no atendimento, outros fatores são de grande relevância para satisfação do cliente, tais como: os aspectos tangíveis, empatia, competência, confiabilidade e responsividade.

No caso de órgãos públicos, a qualidade dos serviços é fundamental para conseguir uma boa imagem, manter e aumentar a clientela. Portanto, pautar a gestão dos serviços públicos pela qualidade é, portanto, uma questão de responsabilidade social. Otimizar processo, tornando-os mais transparentes e organizados e livrando a máquina pública de sua lerdeza histórica é uma demonstração de respeito ao cidadão. Assim, questiona-se: O que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UEPB poderá fazer para melhorar a qualidade dos serviços prestados?

Contextualizando, este trabalho tem como objetivo geral identificar o que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UEPB poderá fazer para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Como objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar os pontos fortes e fracos na percepção dos clientes externos da organização objeto de estudo;
- Permitir que os clientes expressassem livremente suas opiniões e expectativas sobre a satisfação no ambiente de trabalho;
- Propor estratégias para melhorar a satisfação dos clientes externos quanto aos serviços prestados pela organização.

Partindo da premissa que os clientes a cada dia tornam-se mais exigentes e que as organizações públicas vêm primando pela qualidade dos serviços não como diferencial competitivo, mas considerando o custo gerado pela não qualidade, a exemplo de processos excessivamente lentos e burocráticos, com desperdício de recursos humanos e materiais, oneram a organização, justifica-se a relevância do tema em questão.

Resumindo, este trabalho está estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 1** – Fundamentação Teórica: trata da base conceitual que norteará o trabalho acadêmico.
- **Capítulo 2** – Caracterização do Objeto de Estudo: mostra os dados constitutivos da organização.
- **Capítulo 3** – Aspectos Metodológicos: aborda de forma objetiva como foi elaborado o trabalho acadêmico.
- **Capítulo 4** – Apresentação dos Resultados: apresenta os resultados obtidos na pesquisa.

Como fechamento apresentam-se as considerações finais, bem como as referências e o apêndice.

CAPÍTULO 1
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 QUALIDADE – CONCEITO E DEFINIÇÕES

Definir qualidade pode ser até certo ponto uma tarefa difícil, pois é algo subjetivo e particular, cada indivíduo tem sua visão do que vem a ser qualidade, mas é comum a todos quando indagados sobre o que seja “qualidade” a menção dos mesmos termos, como: é algo bem feito, organizado, limpo, visualmente bonito, bem administrado, de acordo com os padrões. Por isso, recorre-se à visão de autores renomados na área para conseguir definir o que venha a ser qualidade. “Qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades: tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que nossos concorrentes” (CARAVANTES, 1997, p. 60).

Assim, a satisfação de necessidades, pode ser bem particular, pois cada indivíduo tem as suas, contudo a empresa que deseja entrar ou continuar no mercado requer um padrão mínimo de qualidade para a execução de suas tarefas.

[...] Qualidade é sinônimo de perfeição, a qualidade nunca muda, é aspecto subjetivo das pessoas, é a capacidade que um produto ou um serviço tenha de sair conforme seu projeto, é um requisito mínimo de funcionamento, significa classes, estilos ou categorias de produtos ou serviços [...] (PALADINI, 2000, p. 17-19).

Logo, qualidade, segundo o autor supracitado, vai além de uma necessidade, ou seja, busca o padrão de perfeição, tão indispensável quando se pensa em produtos e, mais ainda, na questão dos serviços, que são influenciáveis por todos que dele participam.

Qualidade é o atendimento das especificações previstas, pelos produtos que saem de uma linha de produção ou pelos serviços que são prestados ao cliente. Esta é também chamada qualidade de conformação, qualidade de conformidade ou qualidade de aceitação. [...] Não-conformidade significa falta de qualidade (MAXIMIANO, 2006, p. 116).

A definição fornecida pelo autor abrange um dos aspectos distintos que a qualidade pode ter que é estar dentro das especificações e atender aos interesses do mercado, bem como da organização. Assim, quando um produto está dentro dos padrões esperados pelo consumidor e atende necessidades da própria organização que o produz, pode-se dizer que este produto tem qualidade.

Deming (1990 *apud* MARSHALL JUNIOR et. al. 2007, p. 38) que diz: “A qualidade é definida de acordo com as exigências e as necessidades do consumidor. Como estas estão em permanente mudança, as especificações da qualidade devem ser alteradas freqüentemente”.

Na visão de Oliveira (2004) a qualidade é vista como uma melhoria contínua em seus processos de produção, buscando-se a eliminação dos defeitos em todas as atividades da empresa. Visão essa, que está sendo empregada em inúmeras empresas dos mais diversos setores, pois o mercado exige uma postura diferente dessas empresas e seus gestores para que busquem sempre fazer o melhor. Continuando, o autor diz que: “Qualidade total é a preocupação com a qualidade em todas as atividades da empresa, buscando sistematicamente o zero defeito pela melhoria contínua dos processos de produção” (idem, p. 94).

O autor supracitado deixa claro que a busca pela melhoria contínua deve ser introduzida como uma cultura, na empresa como um todo, devido à importância de qualquer atividade dentro da organização, seja um simples atender ao telefone à inspeção de um produto acabado, tudo deve ser desempenhado com maestria para que o resultado final seja a qualidade total.

Para Fischer et al. (2009, p. 8), “Qualidade é o atendimento de exigências e expectativas de clientes”.

Neste contexto, o cliente espera, por exemplo, função ótima, alta segurança, confiabilidade, boa assessoria, acompanhamento, e deseja uma boa aparência do produto. Ao mesmo tempo em que deverá haver preços acessíveis e prazos de entregas aceitáveis.

São diversos os autores que discorrem sobre qualidade na vasta literatura sobre o tema e é primordial começar com o que se denomina Abordagens da Qualidade, onde alguns autores expressam suas ideias.

1.1.1 Abordagens da Qualidade

Tendo em vista a dificuldade em se ter uma definição única sobre Qualidade, pode-se abordar várias definições. Destaca-se entre as várias definições, cinco abordagens originais de Garvin (2002 *apud* VIANA, 2009, p. 16) que serão descritas a seguir, revestidas dessa nova visão, ou seja, como os elementos de decisão do consumidor na hora de adquirir um produto ou serviço. São elas:

Confiança no processo de produção: [...] o consumidor sabe como o produto é feito e por isso resolve adquiri-lo. [...] essa abordagem fixa-se no esforço feito, em termos de processo produtivo, para que produtos e serviços atendam as especificações básicas. [...] o princípio dessa abordagem é que, se o processo de produção não pode desenvolver um produto conforme suas especificações, automaticamente a qualidade estará comprometida.

Aceitação do produto: [...] essa é a forma usual utilizada pelo consumidor para selecionar um produto a adquirir: as características que ele vê no produto. [...] a ideia dessa abordagem é simples: a avaliação do consumidor é feita com base nas características do produto. [...] neste caso, as diferenças da qualidade são observáveis no produto pela natureza, diversidade ou características que o produto possui.

Valor associado ao produto: [...] um consumidor pode comprar um produto porque considera o valor que o produto tem, seja em termos de utilidade, preço, dificuldade de aquisição, elementos defeituosos etc.[...] essa abordagem trabalha com diferentes visões de valor: valor financeiro, valor afetivo ou sentimental e valor moral. [...] pode-se agregar o conceito de qualidade aos custos de produção, e considerar que o produto é de boa qualidade se apresentar alto grau de conformação a um custo aceitável.

Confiança na imagem ou na marca: [...] o consumidor adquire um produto porque já conhece a marca, porque confia na imagem da empresa ou ainda porque desenvolveu uma relação de fidelidade com a empresa por experiências anteriores. [...] essa abordagem aqui analisada costuma ser chamada de “transcendental”, porque considera que a qualidade não está no produto, mas parece estar além dele.

Adequação ao usuário: [...] o que realmente faz com que o consumidor adquira um produto é o fato de o produto atender a suas necessidades e, além disso, satisfaz preferências, conveniências e gostos. [...] essa abordagem elege o consumidor como fonte de toda a avaliação sobre a qualidade de um produto. Ninguém pode pensar em qualidade se não se fixar primeiro no que o consumidor deseja e, daí, procurar desenvolver um produto que o atenda.

Através dessas abordagens, pode-se perceber que o consumidor atual, que tem acesso a um grande número de informações, exige padrões mais elevados de qualidade. Esse consumidor tem poder de decisão na hora de escolher um produto e/ou serviço que supra suas necessidades, fazendo com isso, que as organizações busquem formas de atendê-lo com melhor qualidade.

1.1.2 Evolução da Qualidade

A Qualidade vem evoluindo ao longo da história, segundo Maximiano (2006), na Figura 1.1, exposta a seguir, pode-se observar três períodos distintos que abordam essa evolução:

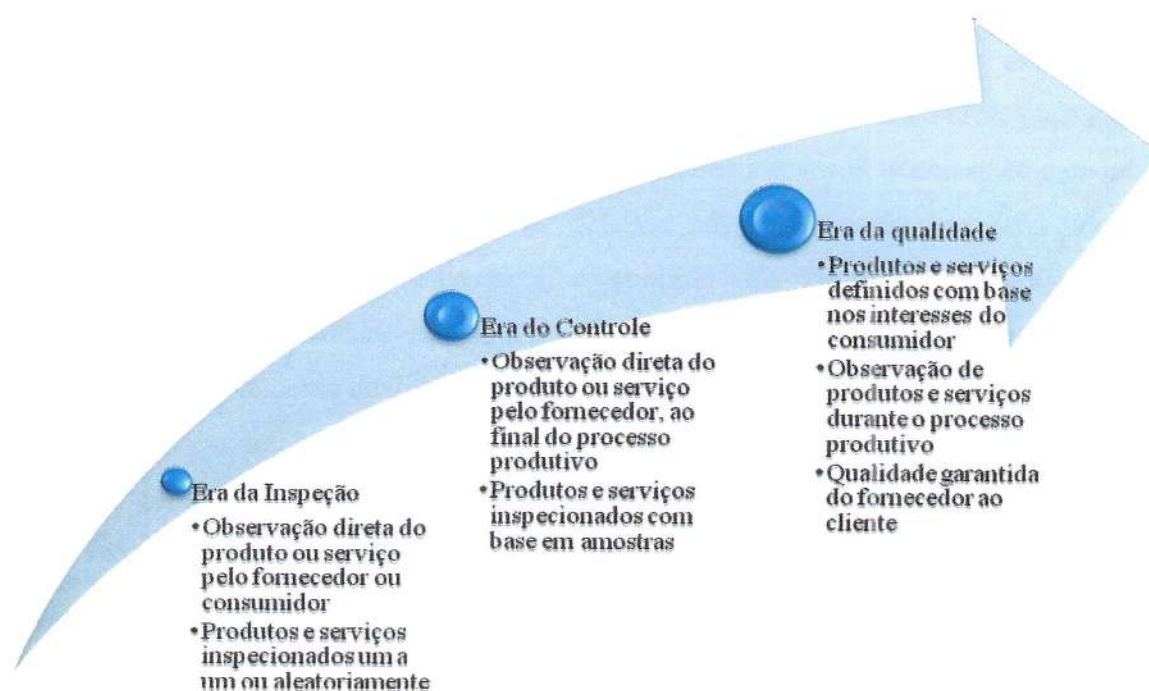


Figura 1.1 – Três eras ou estágios do movimento da administração da qualidade.

Fonte: Adaptada de Maximiano (2006, p. 119).

Para melhores esclarecimentos é válido ressaltar o significado de cada era, na visão de autor acima citado:

- **Era da Inspeção.** A inspeção é praticada pelos consumidores nas feiras livres, nos supermercados e pelo próprio produtor ou prestador de serviços. O controle da qualidade pela inspeção existe desde antes da revolução industrial, quando era feito pelos artesãos. No entanto, a inspeção não produz qualidade apenas encontra os produtos defeituosos.
- **Era do controle estatístico.** Esta era foi aprimorada por meio de técnicas de amostragem. Neste sistema, foram utilizados cálculos, certo número de produtos era selecionado aleatoriamente para ser inspecionado, de forma que representasse todo o grupo e a partir deles, conseguiu-se separar os produtos bons dos ruins.
- **Era da Qualidade Total.** A qualidade é um problema de todos os funcionários e abrange todos os aspectos da operação da empresa, uma vez que a principal característica desta área é a empresa como um todo, voltada a atender as necessidades dos clientes.

Na era da inspeção, verificavam-se quando os produtos tinham algum defeito, isso era feito tanto pelo produtor quanto pelo consumidor, contudo não havia ainda uma busca por melhoramentos, pois o objetivo era apenas detectar erros. Já na era do controle estatístico, há uma preocupação maior, pois os defeitos eram detectados através de técnicas de amostragem e de cálculos, conseguindo assim que os defeitos nos produtos fossem percebidos com antecedência. Na era da qualidade total, o controle que já existia foi aprimorado, a responsabilidade pela qualidade passou a ser de todos dentro da empresa, devendo a todos a busca e a manutenção dessa qualidade, para satisfação do cliente.

Não se deve falar em evolução da Qualidade sem mencionar o Japão, onde seu estudo e aplicação ganharam um impulso a partir da década de 50, após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Devido ao país ter sofrido muito com as consequências do conflito e necessitar fortalecer-se internamente, os investimentos foram direcionados a produção de bens, mas o Japão dependia de produtos que fossem aceitos no mercado externo, o que demandaria qualidade, então começou o compromisso dos japoneses pela qualidade.

Neste cenário surgiram dois dos principais responsáveis pelo movimento da qualidade no Japão, são eles: Juran e Deming, considerados pelos japoneses os inspiradores do milagre industrial iniciado em 1950. Contudo os norte-americanos só lhes deram o devido valor nos anos de 1980 (MARSHALL JUNIOR et. al. 2007, p. 35).

É inegável a contribuição dada por Juran e Deming ao estudo e compreensão da qualidade não só pelos japoneses, mas por todos que entendem a sua importância e aplicam esse conhecimento na construção de organizações mais competitivas.

Em homenagem a W. Edwards Deming, em 1951 o Japão foi o primeiro país a instituir um prêmio nacional da qualidade. O Prêmio Deming, em honra a esse estatístico norte-americano, que ensinou a importância da qualidade aos japoneses, e como resultado da busca pela qualidade, os produtos nipônicos alcançaram os mercados americano e europeu e o restante do planeta (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 485).

A iniciativa de criar um prêmio que prestigiasse o esforço, talento e criatividade das empresas japonesas, resultou não só em produtos melhores, mas abriu mercados dentro e fora do país. E a repercussão disso ultrapassou as fronteiras do Japão, pois outros países também criaram seus prêmios.

Em meados de 1980, foi a vez de os Estados Unidos instituir um prêmio destinado a incentivar as empresas do país a implementar práticas de qualidade, cujo nome era *Malcolm*

Baldrige National Quality Award. Em 1993, a Europa instituiu seu prêmio, *European Quality Award*, como incentivo as empresas européias (op.cit.).

Neste contexto foram criados muitos outros prêmios que prestigiam a melhoria contínua, contudo um novo padrão internacional de qualidade tem balizado decisões globais entre as organizações, é a certificação ISO (*International Standards Organization*). Essa certificação age num âmbito maior que os outros prêmios (op.cit.).

O resultado de todas essas ações foi a criação de uma cultura organizacional, onde a empresa não engessa, mas flexibiliza-se, pois rever suas práticas a fim de solucionar problemas internos com a busca de aperfeiçoamento contínuo.

Seguindo essa linha aqui no Brasil em 1991, essa iniciativa foi tomada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), uma entidade privada e sem fins lucrativos, composta por 39 organizações privadas e públicas, que administram o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que tem como missão promover a conscientização e a transmissão de informações e conceitos relativos a técnicas e práticas bem-sucedidas nas empresas (MARSHALL JUNIOR et. al. 2007, p. 43).

O Brasil não poderia ficar fora dessa nova prática, onde quem ganha em primeiro lugar são as empresas que se adequam a essa nova realidade e por fim a todos, seja consumidores que dispõem de produtos e serviços de qualidade, o mercado que se torna mais competitivo e o país que pode ver sua economia aquecida.

Com o intuito de aprofundar o conhecimento destaca-se a seguir a contribuição dos filósofos ou “gurus da qualidade”.

1.1.3 Os Gurus da Qualidade

É vasta a literatura sobre os chamados “gurus da Qualidade”. Entretanto, é válido destacar o que diz Marshall Junior et. al. (2007, p. 36-42) sobre esses pensadores que contribuíram de forma significativa ao estudo e aplicação da qualidade nas organizações.

W. Edwards Deming – As idéias desse pensador norteam o conhecimento a respeito da qualidade. Uma das principais é a constância de propósitos, que serve como agente libertador do poder de motivação, criando em todos os colaboradores satisfação, orgulho e felicidade no trabalho e no aprendizado [...]. Ele criou 14 pontos para a gestão que descrevem o caminho para qualidade total, o qual deve ser continuamente aperfeiçoado.

De acordo com Ballestero-Alvarez (2010, p. 99), os 14 pontos de Deming são os seguintes:

1. crie constância de propósitos;
2. adote uma filosofia;
3. interrompa a dependência de inspeção;
4. evite ganhar apenas com base no preço;
5. melhore constantemente a produção e o serviço;
6. implante treinamento no trabalho;
7. implante liderança no trabalho;
8. elimine o medo;
9. quebre barreiras entre os departamentos e áreas;
10. elimine *slogans*, gritos de guerra, exortações;
11. elimine cotas numéricas e padrões;
12. promova o orgulho entre as pessoas;
13. promova treinamento e educação continuada;
14. coloque todos para trabalhar nos 13 pontos anteriores.

Segundo a Academia Pearson (2011), para Deming, a qualidade pode ser mensurada por meio da interação entre o produto em si, o cliente (com suas expectativas e o uso que faz do produto) e o atendimento a esse cliente, do ponto de vista das instruções de uso, assistência técnica etc. (ver Figura 1.2).

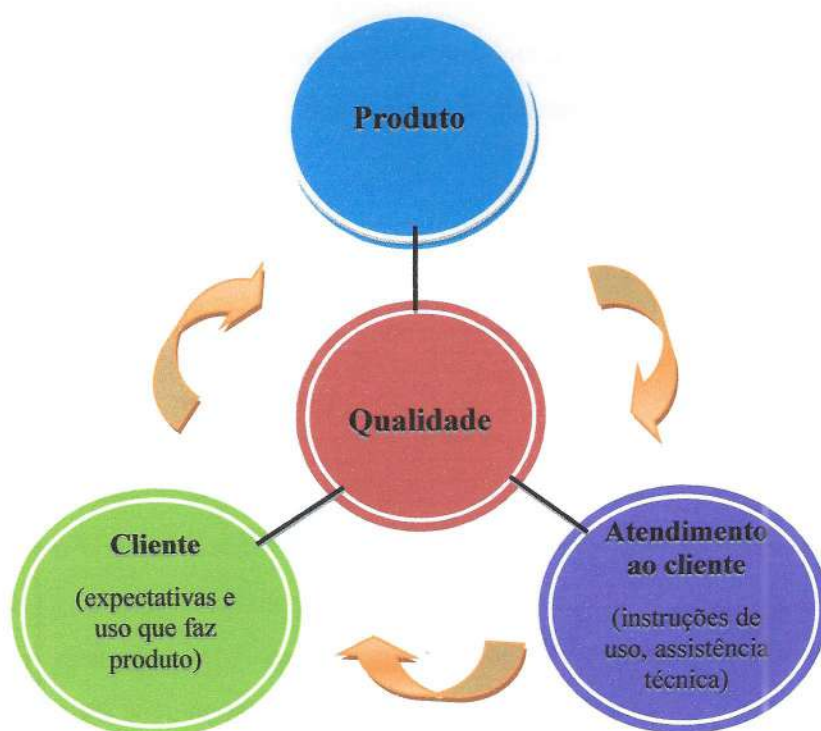


Figura 1.2 – Interação dos três aspectos da qualidade, segundo Deming.
Fonte: Academia Pearson (2011, p. 15).

O referido pensador abrange os pontos pertinentes a cada área da organização, desde o chão de fábrica até a diretoria, envolvendo todos no processo de transformação, para que haja uma maior flexibilidade e com isso o resultado esperado que deva ser a qualidade total, seja alcançado e mantido.

Neste contexto Marshall Junior et. al. (op. cit.) destacam uma crítica feita por Deming ao sistema empresarial norte-americano por não adotar a participação dos trabalhadores no processo de decisão, pois argumentava serem os gestores os principais responsáveis pela maioria dos problemas da qualidade e que eles deveriam facilitar o desempenho dos trabalhos, removendo as barreiras que estivessem impedindo o processo.

Joseph M. Juran – Foi o primeiro a aplicar os conceitos da qualidade à estratégia empresarial, ao invés de meramente associá-la à estatística ou aos métodos de controle total da qualidade. [...] a gestão da qualidade divide-se em três pontos fundamentais: planejamento, controle e melhoria. [...] Juran considera a melhoria da qualidade a principal prioridade do gestor, e o planejamento a segunda, esforço que deve contar com a participação das pessoas que irão implementá-lo [...] (grifos não originais da obra).

Esse pensador contribuiu para moldar o que conhecemos hoje como gestão da qualidade, devido a sua importância, ele é conhecido também como criador de uma trilogia, onde estão representados três dos cinco fundamentos da Administração: planejamento, controle e melhoria.

Armand Vallin Feigenbaum – Foi um dos formuladores do conceito de “controle da qualidade total” (*total quality control* – TQC). De acordo com sua abordagem, a qualidade é um instrumento estratégico pelo qual todos os trabalhadores devem ser responsáveis [...]. Qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência [...].

“A qualidade está ligada a todas as funções e atividades da organização e não apenas a fabricação e a engenharia” (FEIGENBAUM, 1961 *apud* MARSHALL JUNIOR et. al., 2007). Essa visão é bem difundida na atualidade, onde todos os processos e pessoas de uma organização desempenham papéis fundamentais na busca pela qualidade e que o comprometimento deve ocorrer a partir da alta administração.

Philip B. Crosby – está associado aos conceitos de “zero defeito” e de “fazer certo na primeira vez” [...]. Afirmar também que os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores, e não os trabalhadores. As iniciativas voltadas para qualidade devem vir de cima para baixo, ser ensinadas através do exemplo [...]. A criação de um grupo estratégico de especialistas da qualidade nas empresas é um dos elementos de seu modelo.

Conforme o autor citado anteriormente, “a base filosófica para a cultura da qualidade desejada é delineada pelos quatro princípios de gestão da qualidade”. Descritos desta forma:

- A qualidade é definida como conformidade aos requisitos;
- O sistema que leva à qualidade é a prevenção;
- O padrão de execução é o zero defeito;
- A medida da qualidade é o preço da não conformidade.

Ainda segundo Crosby (1967 *apud* MARSHALL JUNIOR et. al., 2007, p. 35), existem 14 passos para o processo de desenvolvimento da qualidade, que são os seguintes:

Passo 1	Comprometimento com a qualidade.
Passo 2	Grupo de melhoria da qualidade.
Passo 3	Mensuração (estabelecer padrões).
Passo 4	Custos da qualidade.
Passo 5	Consciência.
Passo 6	Ação Corretiva.
Passo 7	Planejamento "zero defeito".
Passo 8	Educação do empregado.
Passo 9	Dia do zero defeito.
Passo 10	Estabelecimento do objetivo.
Passo 11	Remoção da causa do erro.
Passo 12	Identificação.
Passo 13	Conselhos da qualidade.
Passo 14	Fazer tudo de novo.

Há semelhanças entre os "pontos" de Deming (descritos anteriormente) e os "passos" de Crosby, detalhados acima. As duas metodologias têm pontos em comum, como o planejamento, o aperfeiçoamento constante, conscientização de todos os envolvidos no processo, a educação da equipe, a quebra de paradigmas e mudança da cultura do erro e o envolvimento de todos sem distinção de cargos.

No Japão havia um grupo de engenheiros da qualidade, que em 1946 fundaram a Japanese Union of Scientists and Engineers (Juse), uma das principais iniciativas da Juse foi formar o Grupo de Pesquisa de Controle da Qualidade, entre seus membros estavam **Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa e Tetsuichi Asaka**, que lideram o controle de qualidade japonês, neste grupo foram organizados os primeiros *círculos de controle da qualidade* (CCQ). Kaoru Ishikawa foi o responsável pela adaptação dos ensinamentos de Deming e Juran a cultura japonesa, e criador das sete ferramentas do controle estatístico da qualidade (MARSHALL JUNIOR et. al., 2007, p. 23 e 35).

Várias ferramentas para medir e controlar a qualidade, usadas atualmente foram criadas por esses pesquisadores e é inegável a importância desse conhecimento para o desenvolvimento de gestões de qualidade nas organizações.

Na sequência desse estudo têm-se a contribuição de outros estudiosos, para o que conhecemos como a base dos princípios da Qualidade.

1.1.4 Princípios da Qualidade

Com base na teoria da motivação de Maslow (1987 *apud* GIL, 2001) o homem tem diversas necessidades, que se modificam ao longo de sua vida. O autor afirma que existe uma hierarquia das necessidades humanas, onde as primárias são as fisiológicas e de segurança; e as secundárias, que são: sociais, estima e auto-realização, como ver-se na Figura 1.3, a seguir:



Figura 1.3 – A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.
Fonte: Adaptado de Gil (2001, p. 205).

Com base nesta teoria, o homem como ser que está em constante transformação, ao ver uma necessidade ser atendida, busca outra mais elevada, assim dando início a um novo ciclo de motivação. Logo, o homem que estiver motivado, provavelmente terá melhores condições de desempenhar tarefas ou atribuições com menor margem de erros, ou seja, com qualidade. Na esfera das organizações, para que a qualidade total seja desenvolvida e implantada com sucesso, Oliveira (2004, p. 5-8) diz que, se faz necessário desenvolver os seguintes princípios:

- **Total satisfação do cliente** – [...] é necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor e tentem superá-las, para atender ao requisito de satisfazer completamente o cliente;
- **Gerências Participativas** – Não há uma cultura principalmente nas organizações brasileiras, de considerar a opinião dos funcionários nas decisões gerenciais, atitude que traz sérias conseqüências para o desempenho dos processos e produtos, pois quem é encarregado de determinada tarefa tem mais condições de identificar as principais dificuldades na sua execução e até de propor soluções locais para a sua melhoria, o que certamente aumentaria sua eficiência e eficácia;
- **Desenvolvimento de Recursos Humanos** – [...] deve haver uma preocupação constante com capacitação, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento;
- **Constância de Propósitos** – Uma das maiores dificuldades encontradas na introdução dos conceitos da qualidade em uma organização, é a resistência de seus funcionários, que agem em conformidade com a cultura da empresa;
- **Aperfeiçoamento Contínuo do Sistema** – Empresas de sucesso têm que obrigatoriamente estar acompanhando as mudanças do mercado e da sociedade como um todo. Essa postura possibilita o monitoramento das tendências do comportamento do consumidor, que deve ser o centro de suas atenções, e permite que os objetivos e atitudes das organizações estejam alinhados com os anseios dos clientes;
- **Gestão e Controle de Processos** – A gestão da qualidade prevê a eliminação ou simplificação de processos que não adicionam valor ao produto [...] Esses instrumentos possibilitam gerir, controlar e otimizar os processos executados tanto nas empresas industriais como nas de serviços;
- **Disseminação de informações** – A disponibilidade eficiente e sistematizada de informações nas organizações que se propõem a adotar um sistema de gestão da qualidade é condição fundamental para o alcance dos resultados preestabelecidos. [...] Também se deve ter a comunicação externa à empresa, com seus fornecedores e clientes, para que se estabeleça um processo de retroalimentação do desempenho dos produtos junto a esses agentes que são importantes componentes da cadeia produtiva, e se efetive a melhoria contínua do processo de concepção e fabricação do produto;
- **Delegação** – A aplicação de um estilo gerencial que privilegie a transparência consciente e planejada de decisão para escalões inferiores, possibilita inúmeros benefícios às organizações [...], porém para que seja possível o maior aproveitamento das possibilidades advindas desse instrumento, é necessário que a empresa possua um sistema eficaz de informação no qual todos tenham acesso rápido de forma descomplicada às informações que lhe dizem respeito, além da assistência de orientações escritas e claras sobre os principais procedimentos e decisões a serem executados, garantindo homogeneidade nos princípios que a norteiam;
- **Assistência Técnica** – mesmo utilizando todas as técnicas e ferramentas disponíveis na teoria da qualidade, é possível que alguns produtos apresentem problemas na sua utilização, em razão de imprevisibilidades que fogem ao controle dos gerentes. [...] Portanto é necessário que as organizações desenvolvam uma metodologia para lidar com essas situações, criando um setor exclusivo para atender ao consumidor nas dúvidas e solicitações de serviços pós-venda (período de garantia), retroalimentando todo o sistema de forma que a origem do problema seja eliminada;
- **Gestão das Interfaces com Agentes Externos** – Uma das maiores dificuldades encontradas no gerenciamento de sistemas de qualidade, é a gestão da relação de interesses, objetivos e visões distintas dos muitos agentes que intervêm na cadeia

produtiva. [...] Um bom produto é aquele que proporciona benefícios para todos os envolvidos nessa cadeia;

- **Garantia da Qualidade** – dá-se pela utilização de todos os princípios anteriores [...] para garantir um produto com o nível de qualidade que atenda, e se possível, supere as expectativas do cliente.

O estudo da base de qualquer teoria fornece ao pesquisador o ponto de partida em sua busca por conhecimento. Os princípios descritos acima têm como propósito englobar todas as ações desenvolvidas na empresa, pois traça o caminho a ser seguido em sua constante busca por aperfeiçoamento.

1.1.5 Qualidade e Gestão de Recursos Humanos

Moldar o futuro de uma organização orientada para a qualidade requer a institucionalização de valores que guiem os colaboradores rumo à situação desejada, dotando-os de algo palpável para o qual direcionem suas ações e seus anseios. Os investimentos em recursos humanos garantem alto nível de polivalência e plurifuncionalidade dos assalariados, possibilitando a eficácia das inovações organizacionais (MARTINO, 2004).

Assim, para acompanhar as mudanças, faz-se necessário reformular processos empresariais, mudar as pessoas e a cultura organizacional e para que isso aconteça é exigida uma verdadeira revolução nos valores humanos e culturais; e posteriormente são criadas estruturas mais flexíveis e com valores éticos que orientem aplicações construtivas da ciência e da tecnologia.

Neste contexto, Martino (2004) acrescenta:

Gerência de processo.

Liderança pelo exemplo.

Institucionalização dos novos valores.

Planejamento estratégico da mudança.

Visão organizacional.

Compartilhamento de propósitos comuns.

Motivação.

Treinamento e educação.

1.1.6 Dimensões da Qualidade

Um dos elementos fundamentais para o sucesso de qualquer organização é a qualidade, pois ao satisfazer requisitos de qualidade, balizados por padrões externos e desempenhados por pessoas com alto nível de comprometimento e senso em fazer o melhor, a empresa alcançará níveis de qualidade que resultará em clientes satisfeitos, resultados financeiros positivos, além de uma imagem e futuro brilhantes (MÖLLER, 2002).

Ainda conforme o autor (op. cit.) a Qualidade pode ser classificada através de cinco tipos, quais sejam:

- **Qualidade pessoal** – considera as pessoas como sendo a base de todas as outras qualidades. Conforme Möller (2002, p. 17-18)

O melhor lugar para iniciar o desenvolvimento da qualidade em uma empresa ou organização, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação a qualidade. [...]. A qualidade pessoal pode ser definida como a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da própria pessoa e das outras.

- **Qualidade departamental** – é a base para qualquer programa de organização de uma empresa para o desenvolvimento da qualidade. “A qualidade pode ser definida como o quanto um departamento como um todo, satisfaz as exigências e expectativas técnicas e humanas dele mesmo e do mundo exterior” (idem, p. 119).
- **Qualidade de produtos** – é aquela que se ocupa em entregar produtos e serviços que satisfaçam as expectativas dos clientes. Divide-se em duas etapas: a qualidade do produto pelo ponto de vista do produtor e a qualidade do produto pelo ponto de vista do consumidor.

Em termos do processo de produção, a qualidade do produto pode ser definida como: O grau até o qual um produto satisfaz os requisitos descritos na sua especificação. [...] Em termos do mercado, a qualidade do produto pode ser definida como: O grau até o qual um produto satisfaz as exigências dos clientes, com respeito à função e ao gosto (idem, p. 153).

- **Qualidade dos serviços** - é aquela que é tanto julgada pelo cliente como pelo provedor. O autor considera o serviço como o próprio produto. “Toda organização de serviços deve se assegurar de que a qualidade dos seus serviços satisfaça

constantemente as exigências daqueles segmentos de mercado para os quais ela decidiu dirigir seus esforços” (idem, p.155).

- **Qualidade da empresa** – é aquela que envolve todas as outras qualidades anteriores.

A qualidade da empresa pode ser definida pelo grau até o qual o desempenho global de uma empresa ou organização satisfaz as exigências e expectativas ‘técnicas’ e ‘humanas’. Essas exigências e expectativas são fixadas tanto pelo mundo exterior como pelos próprios funcionários da empresa (idem, p. 161).

Ainda, sob a perspectiva de Moller (2002, p. 162), existem 17 indicadores de uma empresa de qualidade, que se seguem:

1. Foco no desenvolvimento da qualidade;
2. Participação da gerência no processo da qualidade;
3. Clientes/ usuários satisfeitos;
4. Funcionários comprometidos;
5. Desenvolvimento da qualidade a longo prazo;
6. Metas de qualidade a serem claramente definidas;
7. O desempenho da qualidade é premiado;
8. O controle da qualidade é percebido de forma positiva;
9. A pessoa seguinte no processo produtivo é um cliente valioso;
10. Investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal;
11. Prevenção/ redução de erros;
12. Nível de decisão adequado;
13. Caminho direto até os usuários finais;
14. Ênfase tanto na qualidade técnica como na humana;
15. Ações da empresa dirigidas às necessidades dos clientes;
16. Análise de valor permanente;
17. Reconhecimento, pela empresa, do seu papel na sociedade.

Todos os indicadores de qualidade abrangem a empresa como um todo, criando uma sinergia na mesma, que fundamentará o seu sucesso.

1.2 SERVIÇOS

Quando se pensa em “Serviços” o termo soa moderno, como algo que é bem atual, porém já se observava a existência dos serviços como uma atividade econômica, desde a Grécia clássica, como a educação de jovens naquela sociedade. Contudo os outros tipos de serviços braçais, de transporte e agrícola, eram vistos como inferiores e relegados aos menos instruídos.

Durante séculos as sociedades utilizaram-se dessa atividade econômica para produzirem riquezas. Isso foi visto em especial com a utilização de serviços de transportes de especiarias e tecidos por toda a Europa e o Oriente Médio até a China durante a Idade Média. Em Portugal e Holanda, a utilização dos serviços fez esses dois países enriquecerem através de suas companhias de navegação (CORRÊA, 2006).

Passaram-se anos até que na Primeira Revolução Industrial os serviços perderam sua importância, que só seria retomada por volta do século XX e mantida, de maneira crescente, até os dias atuais (CORRÊA, 2006).

Mudanças ocorridas na sociedade ao longo dos anos como, por exemplo, a entrada da mulher no mercado de trabalho, uma maior expectativa de vida, a busca por uma melhor qualidade de vida, até as grandes mudanças tecnológicas que transformaram o modo de viver e de comunicação, tiveram um impacto não só na forma de consumir, mas também como os serviços são percebidos e isso vem contribuindo em parte para elevar a categoria de serviços a uma posição de destaque, sendo essa responsável pela maior parcela do Produto Interno Bruto (PIB) do nosso país (GIANESI, 2006).

Tem-se através desse breve relato da História, a importante contribuição que o estudo do passado tem para a sociedade contemporânea, pois é através desse volver de olhos que se podem compreender os acontecimentos presentes e buscar formas de resolver problemas enfrentados pelas organizações e pessoas inseridas em uma sociedade tão mutável e vibrante.

Neste contexto, os serviços têm papel de destaque, pois em sua natureza são flexíveis e adaptáveis, fatores que os tornam tão fundamentais em um mundo cheio de necessidades específicas, que tem nos serviços a possibilidade de supri-las.

1.2.1 Definição de Serviços

Há uma diversidade quanto ao significado do que venha a ser serviços, devido a suas particularidades e por uma de suas características ser a intangibilidade, ou seja, a impossibilidade de os serviços serem tocados, nem tão pouco armazenados, para esclarecimento destaca-se o que alguns autores dizem sobre serviços:

Serviços é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto (KOTLER; KELLER, 2006, p. 397).

A descrição dada por Kotler e Keller (2006) nos dá o significado dos serviços e o quanto eles podem ser abrangentes, pois a presença do produto não é obrigatória. Portanto, pode-se pensar em variadas formas de fornecimento de serviços nos dias atuais, como descrito abaixo:

O setor de serviço é muito variado. Governos oferecem serviços por meio de tribunais, agências de emprego, hospitais, agências de financiamento, serviços militares, departamento de polícia, corpo de bombeiros, serviços de correio, agências reguladoras e escolas. As organizações particulares sem fins lucrativos oferecem serviços por meio de museus, instituições de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 224).

“Um ato ou desempenho que cria benefícios para os clientes por meio de mudança desejada no – ou em nome do destinatário do serviço” (LOVELOCK; WRIGHT, 2006, p. 5).

Com essa segunda definição o autor traduz um dos objetivos que o serviço deve ter que é criar ou dar benefício a quem o adquire. A busca por serviços diversos vem aumentando proporcionalmente as mudanças ocorridas nos hábitos, estilo de vida, e a veloz urbanização das cidades. Com isso, serviços que antes nem eram imaginados, tornaram-se essenciais para algumas pessoas, como consultores de estilo, serviços especializados em idosos, movimentações bancárias pela Internet. A seguir têm-se as características dos serviços e suas particularidades.

1.2.2 Caracterização dos Serviços

As empresas atuais estão cada vez mais investindo em serviços para se diferenciarem uma das outras, sejam agregando valor aos seus produtos através dos serviços oferecidos ou caso seja uma empresa prestadora de serviços, criando vários pacotes que atendam as expectativas de seu público consumidor.

Os serviços diferem dos produtos por alguns aspectos ou características, o que torna a avaliação da qualidade dos serviços uma tarefa mais intuitiva que racional, conferindo a estes uma carga maior de confiabilidade por parte do consumidor que receberá o serviço.

Por haver essa diferenciação clara entre produto e serviço e suas diferentes avaliações, destaca-se o que dizem Kotler e Armstrong (2003), que existem quatro características fundamentais sobre serviços, resumidas na figura 1.4, exposta a seguir:



Figura 1.4 – As quatro características dos serviços.

Fonte: Adaptada de Kotler e Armstrong (2003, p. 224)

Intangibilidade dos serviços: uma das características dos serviços é a impossibilidade em ser tocado, sentido, cheirado ou ouvido antes da realização da compra. Um exemplo é a venda de passagens, o passageiro só irá avaliar o serviço durante e no término da viagem.

Inseparabilidade dos serviços: o serviço não pode ser realizado sem o seu provedor, seja máquina ou pessoa e, em alguns casos necessita da presença da pessoa que o comprou. Exemplo: Serviços de um salão de beleza.

Variabilidade dos serviços: a qualidade dos serviços depende de quem os fornece, do local, do momento e da forma como são ofertados. Por depender das pessoas para serem executados, os serviços podem variar conforme o estado de espírito, a disposição, ou comprometimento de quem os executa. Exemplo: Atendimento em uma loja de departamentos.

Perecibilidade dos serviços: significa que é impossível estocar os serviços para serem vendidos ou usados depois. Os serviços variam em sua quantidade conforme a demanda. Temos como exemplo o aumento na contratação de pessoal para as vendas de final de ano.

1.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

As características dos serviços descritas anteriormente são fundamentais para diferenciar os serviços dos produtos e cria a necessidade de um aprofundamento do estudo,

por causa da gama enorme de serviços disponíveis atualmente. A gestão desses serviços deve obedecer a um padrão de qualidade e essa é a questão central desse tópico.

1.3.1 Definindo Qualidade em Serviços

Por causa da crescente demanda do setor de serviços, há uma necessidade não só em ter serviços disponíveis para os mais variados grupos de usuários, mas que esses serviços tenham qualidade, para que possam ser desempenhados de forma satisfatória e que agregue valor ao produto que dele se utiliza ou mesmo o serviço em si. Por isso a grande busca por informações seguras que possam nortear os gestores em assegurar uma prestação de serviços de qualidade, não só ao consumidor final, mas a todos que estejam envolvidos no processo.

A definição de qualidade de um produto é muito mais fácil do que de um serviço, pois o produto é tangível e sua avaliação é mais racional. Essa facilidade não pode ser encontrada no serviço, que é intangível, perecível, subjetivo e sua qualidade depende de quem o presta, onde, quando e de que maneira se realiza.

Por essa razão torna-se extremamente importante recorrer aos autores da área e apresentar suas definições, quanto ao assunto:

“A qualidade de um serviço tem duas dimensões; uma **instrumental**, que descreve os aspectos físicos do serviço e outra que diz respeito aos **aspectos funcionais**, relativo aos aspectos intangíveis ou psicológicos do desempenho do serviço” (COBRA, 2001, p. 160, grifo nosso).

Com essa afirmação o autor descreve o termo qualidade do serviço, pois na mesma proporção que há os aspectos visíveis dos serviços, há os subjetivos, que são tão ou mais difíceis de serem avaliados, pois cada indivíduo irá reagir de forma diferente a uma mesma prestação de serviço.

Corroborando com Cobra (2001, p. 160), Oliveira (2004, p. 10-11) diz que:

A qualidade total aplicada ao setor de serviços está relacionada com o fornecimento do produto, “serviço” com qualidade superior aos seus clientes, proprietários e funcionários. Com esse conceito, percebe-se que a análise não deve limitar aos clientes externos. É necessário levar em consideração todos os indivíduos da cadeia administrativa – funcionários e administradores – resultando a importância de cada um na conquista do objetivo comum, que é a qualidade.

Com essa afirmação percebe-se a importância que a busca da qualidade deve ter em todo o universo de atuação da empresa, nunca sendo esquecido que essa busca precisa

2.1.9 Visão

- Ser um centro qualificado de Ensino, Pesquisa e Extensão, através de ações que contribuam para a formação de cidadãos tecnicamente qualificados, críticos e socialmente comprometidos.

2.1.10 Princípios

- A identidade, a autonomia, a unidade, a diversidade, a qualidade e a participação são os princípios de sustentabilidade institucional da UEPB.

2.1.11 Diretrizes

- A UEPB, por seu caráter público deverá, através do ensino, da pesquisa e da extensão, produzir um conhecimento comprometido com o enfrentamento da exclusão social;
- O ensino de graduação da UEPB deverá contribuir para a formação do cidadão crítico e socialmente comprometido - um ser múltiplo - solidariamente integrado à sociedade, com responsabilidade social, comportamento ético e competências profissionais básicas;
- Os cursos de especialização (pós-graduação lato sensu) se destinam ao ensino centralizado no aperfeiçoamento profissional e na especificidade técnica, tendo como focos de interesse a verticalização da capacitação técnico-profissional e a formação continuada;
- Os cursos de pós-graduação stricto sensu deverão contribuir para a formação do pesquisador e qualificar para o exercício do magistério superior, priorizando linhas de pesquisa contextualizadas com a realidade regional e estadual;
- A pesquisa científica na Instituição, otimizada a partir da ampliação da interface entre a graduação e a pós-graduação, deverá priorizar as áreas de conhecimento e as respectivas linhas de pesquisa dos cursos de pós-graduação stricto sensu;

- A extensão universitária, através dos programas institucionais articulados com o ensino e/ou pesquisa, deverá se constituir no instrumento essencial para a inserção da UEPB no meio social, ampliando as ações sintonizadas com a comunidade.

2.1.12 Pró-Reitorias

- A Universidade Estadual da Paraíba é formada por 08 Pró-reitorias, quais sejam: de Planejamento; de Administração; de Ensino de Graduação; de Extensão e Assuntos Comunitários; de Finanças; de Recursos Humanos; de Pós-Graduação e Pesquisa e de Integração e Desenvolvimento Estadual. Entretanto, neste estudo será apresentada apenas a Pró-Reitoria de Recursos Humanos, em cuja estrutura desenvolvem-se programas de Gestão de Pessoas.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO

2.2.1 Nome do Órgão

- *Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRRH*

2.2.2 Pró-Reitor de RH

- Prof. Sandy Gonzaga de Melo

2.2.3 Endereço

- Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRRH
Av. das Baraúnas, 351 - Campus Universitário - Bodocongó, Campina Grande-PB.
CEP 58109-753

2.2.4 Número de Servidores

- 21 (vinte e um) servidores.

2.2.5 Missão

- Contribuir com o crescimento da UEPB com foco na atenção, acompanhamento da vida funcional e desenvolvimento integral do servidor, promovendo saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho.

2.2.6 Visão

- Ser um setor referência pelo dinamismo e inovação dentro da UEPB, reconhecido pelo dinamismo e qualidade na prestação dos serviços, através de contínua reestruturação física, organizacional e tecnológica, integração intersetorial e interpessoal, com vistas à promoção do desenvolvimento da organização e de seus colaboradores.

2.2.7 Valores

- Ética
- Dinamismo
- Qualidade
- Comprometimento
- Justiça.

2.2.8 Breve Histórico

A Universidade Estadual da Paraíba completou, em 2006, quarenta anos (40) de existência. Existência que foi marcada por grandes desafios e muitas conquistas. Nesse processo, o corpo docente e o pessoal técnico-administrativo foram agentes imprescindíveis nesses desafios e conquistas.

O Setor responsável pela gestão das pessoas, até 2005, era a Superintendência de Recursos Humanos. A partir de então, recebeu uma nova nomenclatura: Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

Mais do que uma mudança de nome, tal modificação representou o esforço coletivo dos que fazem a administração da Universidade no sentido de dirigir todas as ações não somente à resolução das questões técnico-financeiras dos servidores, mas dedicar-se também às questões ligadas à vida do servidor como, por exemplo: a saúde mental, a capacitação, as relações humanas etc.; no sentido de resgatar a dimensão humana da administração de Recursos Humanos da UEPB.

2.2.9 Análise Ambiental

2.2.9.1 Ambiente Interno

2.2.9.1.1 Pontos Fortes

- Ambiente amplo, proporcionando facilidade de locomoção;
- Localização em um único andar, tendo facilidade para quem precisa resolver vários tipos de assuntos.

2.2.9.1.2 Pontos Fracos

- Não disponibiliza, no sistema, em rede, todas as informações que os servidores necessitam, a exemplo de resultados de processos.
- Não entrega os contracheques no prazo hábil, e nem disponibiliza no site.

2.2.9.2 Ambiente Externo

2.2.9.2.1 Oportunidades

- Aumento de profissionais qualificados no mercado;
- Acompanhar as inovações tecnológicas.

2.2.9.2.2 Ameaças

- As mudanças das leis que regem a aposentadoria;
- A PBPREV não tem autonomia no pagamento da folha dos inativos.

2.2.10 Atribuições¹

Atender a comunidade docente e o pessoal técnico-administrativo da UEPB, respondendo as diversas demandas dessas categorias e também, propor ações na área de capacitação, desenvolvimento de pessoal, integração, relações humanas, etc.

Para dar conta dessas atividades, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos está dividida em setores e oferece os seguintes serviços:

- **Gabinete da Pró-Reitoria**

- Sandy Gonzaga de Melo (Pró-Reitor)
- Maria das Graças Silva Mota (Assistente Administrativo - Secretária)
- Rosemberg Gomes Trindade da Silva (Assistente Administrativo)
- Sala 104 // Telefone: 3315-3494 // e-mail: gabineteprrh@uepb.edu.br
- Gerencia as questões administrativas da Pró-Reitoria dando encaminhamento aos processos que tramitam pela Pró-Reitoria.

- **Atendimento Geral**

- Antonia Evaristo de Melo (Assistente Administrativo)
- Margareth Barbosa de Miranda (Assistente Administrativo)
- Maria de Fátima Raia Neri (Assistente Administrativo)
- Marta Veronica Costa Campos (Assistente Administrativo)
- Sala 101 // Telefone: 3315-3445 // e-mail: secretariaprrh@uepb.edu.br
- Este setor tem como objetivo receber todos os requerimentos dos servidores relativos às antecipações salariais, insalubridade, aposentadorias, solicitação e entrega de documentos, receber documentação pessoal de servidores técnico-administrativos e docentes para nomeações e contratações.

- **Acompanhamento Funcional**

- Maria Lúcia Dias Almeida (Assistente Administrativo)
- Sala 102 // Telefone: 3315-3466 // e-mail: afprrh@uepb.edu.br

¹ As atribuições da Pró-Reitoria de Recursos Humanos foram extraídas do site: <www.uepb.edu.br>

- Este setor oferece serviços de recebimento e emissão de documentação relativa às férias e licenças dos servidores técnico-administrativos e professores; elaboração e encaminhamento de cópias de portarias e outros documentos relativos à vida funcional do servidor, para os Departamentos; além de oferecer suporte a todos os processos que tramitam pela PRRH, que necessitam de informações funcionais sobre o servidor.

- **Saúde do Trabalhador**

- Albertina Félix da Cruz (Assistente Social)
- Ana Paula Lima da Silva (Psicóloga Organizacional e do Trabalho)
- Joselma Vilma Moraes Ferreira (Técnica de Segurança do Trabalho)
- Maria José Nóbrega (Assistente Administrativo)
- Sala 102/103 // Telefone: 3315-3466 // e-mail: sstprrh@uepb.edu.br
- Este setor tem por objetivo desenvolver ações, programas e projetos intersetoriais voltados para promoção da Saúde e Segurança dos servidores. Também gerencia o plano de saúde, atualmente, disponível para Instituição.
- O Setor Saúde do trabalhador está composto por:
 - Gerência do Plano de Saúde;
 - Equipe Interdisciplinar;
 - Junta Médica;
- O Setor Saúde do Trabalhador está intrinsecamente ligado à CIAST. A CIAST – Instituída pela RESOLUÇÃO/CONSUNI/UEPB/021/2008, é uma Comissão vinculada diretamente à Reitoria, sendo responsável pelos serviços e organização da Saúde e Segurança do Trabalho na UEPB.

- **Gestão de Pessoas**

- Albertina Félix da Cruz (Assistente Social)
- Ana Paula Lima da Silva (Psicóloga Organizacional e do Trabalho)
- Iara Trajano (Psicóloga Organizacional e do Trabalho, Clínica)
- Ubiramar Sinfrônio Pita (Administrador Gestor Público)
- Sala 103 // Telefone: 3315-3466 // e-mail: gprh@uepb.edu.br

- Este endereço de e-mail está protegido contra spambots. Você deve habilitar o JavaScript para visualizá-lo.
- O setor Gestão de Pessoas tem como objetivo a promoção de ações nas áreas de treinamento/capacitação, desenvolvimento de pessoal, relações humanas e assistência social; além de levantar demandas e necessidades dos servidores no que diz respeito às atividades de competência desse Setor.
- Essas atividades são desenvolvidas através de ações, projetos e programas, quais sejam:
 - Programa Gestão de Talentos
 - Atualização Cadastral
 - Revista PRÓ-RH
 - Benefício Vale Transporte.

• **Assessoria Técnico-Financeira**

- Josenildo Maria Lima (Assistente Administrativo)
- Ubiramar Sinfrônio Pita (Administrador Gestor Público)
- Zuleide Maria de Assis (Assistente Administrativo)
- Sala 105 // Telefone: 3315-3404 // e-mail: astefprrh@uepb.edu.br
- Esse setor dá suporte à Pró-Reitoria de Recursos Humanos e a folha de pagamento, encaminhando as implantações necessárias a partir das deliberações da administração central, publicadas em Diário Oficial, bem como:
 - Convocações de servidores docentes e técnico-administrativos aprovados em Concurso Público;
 - Recepção de documentos para nomeação de servidores técnico-administrativos e docentes, e contratação de docentes substitutos e visitantes;
 - Efetivação da posse dos servidores;
 - Gerência do controle de envio de contracheques e portarias;
 - Gerência do controle do envio de processos para o arquivo.

• **CPD/Folha (Processamento)**

- Adriana Tavares Barreto (Assessora da Pró-Reitoria)
- Euda Marques de Araújo Oliveira (Assessora da Pró-Reitoria)

- Telefone: 3315-3442 // Sala 106 // e-mail: fopagprrh@uepb.edu.br
- Este endereço de e-mail está protegido contra spambots. Você deve habilitar o JavaScript para visualizá-lo.
- Processa as alterações na folha de pagamento decorrentes das demandas do mês relativas às nomeações, contratações, gratificações, antecipações salariais, consignados etc.; além de informar ao Governo do Estado e a Receita Federal todos os dados relativos aos encargos com os servidores.

- **Arquivo**

- Hilza Costa Cavalcante (Arquivista)
- Iolanda de Almeida Pires Guimarães (Assistente Administrativo)
- Luis Otoni Almeida Bezerra (Secretário)
- Sala 107 // Telefone: 3315-3443 // e-mail: arquivoprrh@uepb.edu.br
- Documenta toda a vida funcional dos servidores da Universidade, como também outras informações pertinentes à Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

- **Documentos:**

- Resoluções sobre o Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos (PAD) e Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Estágio Probatório
- RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/0035/2010, que altera a redação do Anexo II da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010 e do Anexo I da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/022/2010 Relação de Professores com data de aniversário de adesão ao PCCR
- Relação de Documentos para Contratação de Professores Substitutos

2.3 ORGANOGRAMA ATUAL

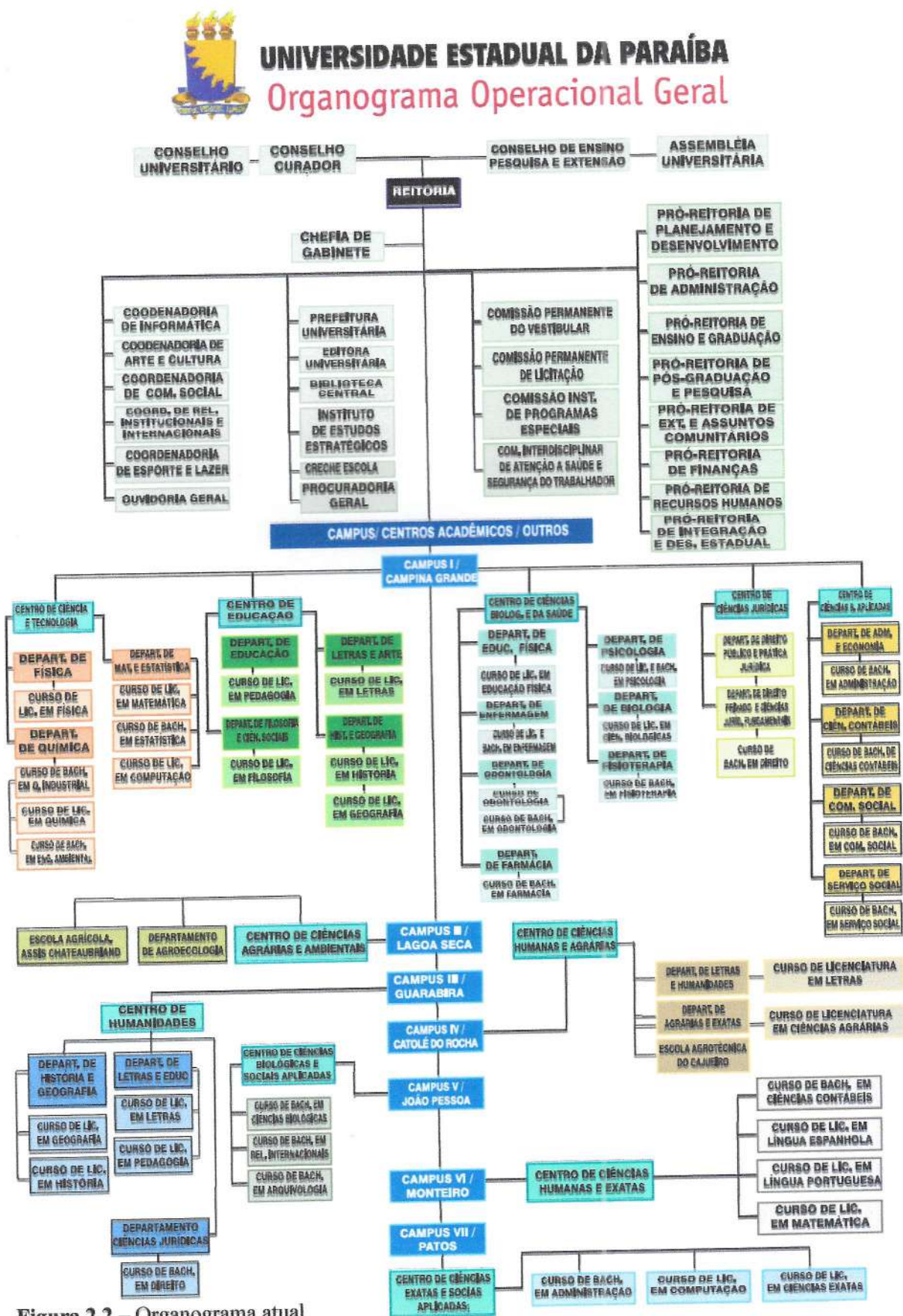


Figura 2.2 – Organograma atual

Fonte: <www.uepb.edu.br>

Marta Verônica Costa Campos

CAPÍTULO 3

ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para Gonsalves (2001, p. 62) "metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos escolhidos". Portanto, a metodologia define o quê o estudo irá pesquisar e como será todo o trabalho, quais os seus passos ou etapas.

Segundo Fioreze (2002, p. 26), "a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de procedimentos, para descobrir as indagações que existem no conhecimento humano". Logo, a pesquisa científica apresenta-se como um estudo que é desenvolvido a partir da escolha de critérios metodológicos, permitindo após a sua conclusão, a construção de uma série de conhecimentos exatos, verdadeiros e quase inesgotáveis.

Então para que os objetivos traçados sejam alcançados, a pesquisa científica exige a escolha de um método. De acordo com Rubio (2002, p. 17), "método é o caminho a ser percorrido, demarcado, do começo ao fim por fases ou etapas. E como a pesquisa tem por objetivo um problema a ser resolvido, o método serve de guia para o estudo sistemático do enunciado, compreensão e busca de solução".

O modelo utilizado para efetivação do presente estudo foi proposto por Vergara (2007). Segundo a autora, a pesquisa científica pode ser classificada segundo dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

- **Quanto aos fins** – utilizou-se a pesquisa do **tipo descritiva** por expor "características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza" (idem, p. 47). Fez-se uso da **pesquisa exploratória** "que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado. [...] Oferece dados elementares que dão suporte para realização de estudos mais aprofundados sobre o tema" (GONSALVES, 2001, p. 65).
- **Quanto aos meios:** é classificada como **pesquisa de campo**, pois foi "[...] realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não" (VERGARA, op. cit. p. 47-48). **Bibliográfica** por ser "um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral" (ibidem, p. 48). Também um **estudo de caso**, por envolver uma única empresa.

começar com os clientes internos da organização, para que assim haja uma cadeia de valor que culmine na qualidade nos serviços como um todo.

1.3.2 Classificação dos Serviços

Há diferentes formas de classificação dos serviços, entretanto para Las Casas (2007, p. 19) os serviços se classificam em:

- **Serviços de Consumo** – São prestados diferentemente ao consumidor final. Nesta categoria eles subdividem-se em:
 - ✓ De conveniência – é quando o consumidor não quer perder tempo a procura de empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre elas. É o caso de tinturarias, sapatarias e empresas de pequenos consertos;
 - ✓ De escolha – caracteriza-se quando alguns serviços têm custos diferenciados de acordo com a qualidade e o tipo de serviços prestados, prestígios da empresa etc. São os serviços prestados por bancos, seguros, restaurantes, pesquisas etc.;
 - ✓ De especialidade – são os altamente técnicos e especializados. Neste caso, o consumidor, fará todo o esforço possível para obter serviços de especialistas, tais como: médicos, advogados, técnicos etc.
- **Serviços Industriais** – São aqueles prestados as organizações industriais, comerciais ou institucionais. Nesta categoria podem ser:
 - ✓ De equipamentos – são serviços relacionados com a instalação, montagem de equipamentos ou a manutenção;
 - ✓ De facilidade – neste caso, estão incluídos os serviços financeiros de seguro etc., pois facilitam as operações da empresa;
 - ✓ De consultoria/orientação – são os que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

Independente da área onde o serviço esteja sendo prestado, se para o consumidor final ou para uma grande empresa, a prestação de serviços com qualidade é essencial.

1.3.3 Dimensões da Qualidade em Serviços

As organizações que tem como objetivo oferecer serviços de qualidade, devem levar em conta que existem alguns requisitos fundamentais, que possibilitaram a satisfação das expectativas dos seus clientes e, posteriormente, a fidelização dos mesmos.

De acordo com os autores Parasuraman, Zeithamil e Berry (1988 *apud* ALMEIDA, 2001, p. 62), as dimensões dos serviços são as descritas na Figura 1.5, a seguir:

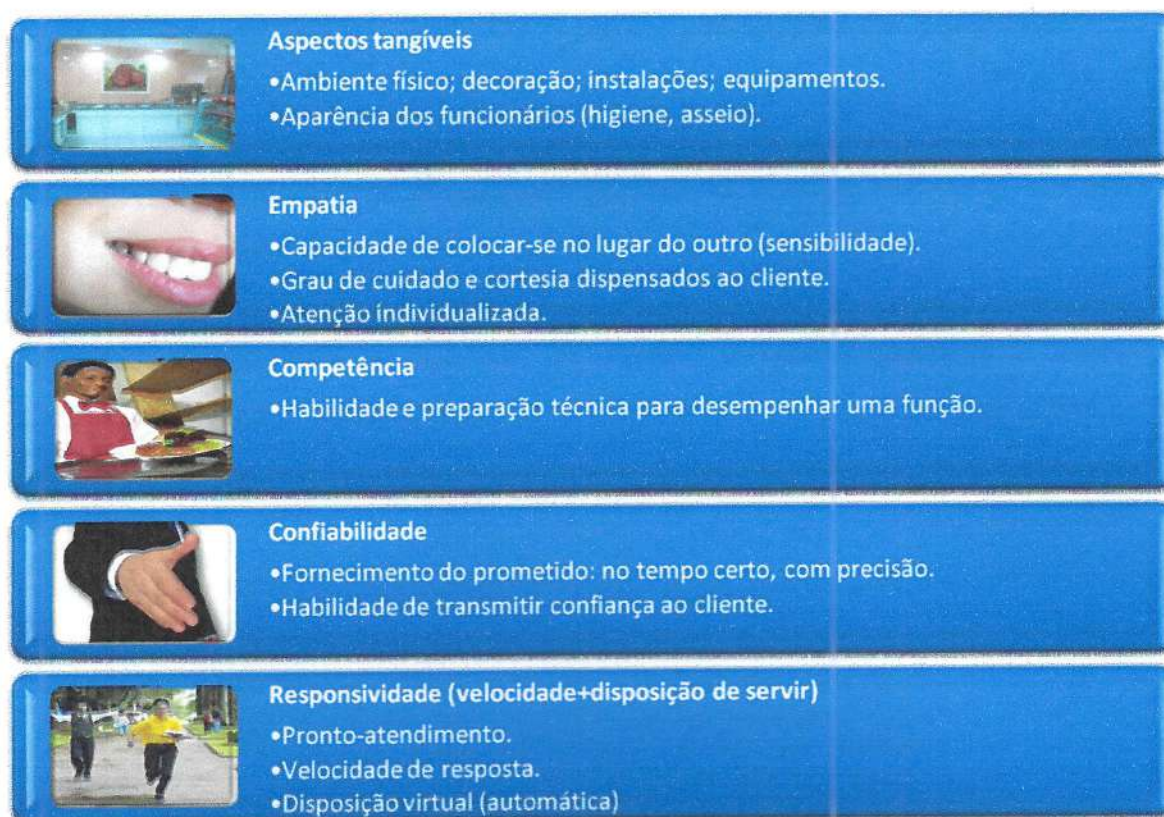


Figura 1.5 – As dimensões da qualidade dos serviços

Fonte: Adaptada de Parasuraman, A.; Zeithaml; Berry, L. (1988 *apud* ALMEIDA, 2001, p. 61).

Já para Las Casas (2007, p. 78) a definição das dimensões encontra-se apresentada da seguinte forma:

- **Aspectos Tangíveis.** Os aspectos físicos que circundam a atividade de prestação de serviços também têm sua importância como fator de influência. Neste sentido, destacam-se: instalações, equipamentos e aparência dos funcionários;
- **Empatia.** Grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes. Também são importantes aspectos, a capacidade de se colocar no lugar dos outros como também a receptividade, que é a disposição de ajudar os clientes e fornecer serviços com presteza;
- **Segurança [competência].** Os consumidores querem dos prestadores de serviços, a habilidade de transmitir segurança e confiança caracterizada pelo conhecimento e cortesia dos funcionários;
- **Confiabilidade.** É importante para prestar serviços de qualidade, gerada pela habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura;
- **Responsividade.** Disposição de prestar o serviço prontamente.

Essas dimensões ou características dos serviços formaram a base da pesquisa exploratória desse estudo.

1.4 QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS

Há uma concorrência acirrada por parte das empresas de qualquer setor, maior ainda é a concorrência observada pelas empresas de serviços, que necessitam de um diferencial competitivo para sua sobrevivência no mercado.

Produtos são facilmente copiados em qualquer parte e em grande escala, daí vem a importância de investir na qualidade no atendimento como estratégia de serviços. O atendimento de qualidade deve ser uma busca constante das empresas, mas muito se fala e quase pouco se faz para melhorar o atendimento ao cliente externo e, menos ainda, o cliente interno das empresas.

A qualidade em serviços está ligada à satisfação, segundo Las Casas (2007, p. 89):

Qualidade em serviços está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. E isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa.

Uma empresa que tem clientes satisfeitos e fiéis possivelmente é uma empresa que investe em uma gestão estratégica de serviços e que prima por um atendimento de qualidade aos seus clientes. Isso ficará claro quando a organização sabe quais as necessidades e expectativas dos seus clientes e as satisfaz.

Treinamento de funcionários, capacitação e motivação, esses elementos somados a outros têm um papel fundamental na prestação de um serviço de qualidade, pois todos devem estar cientes do papel que a empresa deve desempenhar no mercado e como ela irá se relacionar com os seus clientes externos.

1.5 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO

A qualidade do setor público pode ser afetada caso algumas instituições essenciais não existam ou funcionem mal. Por exemplo, em muitos países, não se dispõe de instituições encarregadas de assegurar a concorrência, a divulgação de informações completas pelas instituições financeiras ou a publicação de contas sólidas por parte das empresas negociadas em bolsa. Em consequência, é possível que o funcionamento do mercado deixe a desejar em virtude de favorecimentos, de poderes monopolísticos ou pela falta de informações essenciais.

O funcionamento das instituições públicas depende de vários fatores, como a) tradição e reputação, b) disponibilidade de recursos e autonomia para utilizá-los, c) clareza das atribuições e responsabilidades, d) organização, e) incentivos, f) qualidade de seus líderes e de seus quadros, e g) liberdade em questões de reorganização (TANZI, 2003).

Assim, o funcionamento dependerá, em parte, de sua tradição e reputação. Uma administração que foi eficiente, honesta e digna de crédito no passado, provavelmente continuará a proceder dessa maneira, a menos que sofra perturbações realmente graves. Da mesma maneira, é muito difícil modificar uma administração corrupta e ineficiente no curto prazo.

Logo, a interferência política reduziu a qualidade da administração tributária. A organização desse órgão também é importante, assim como o conjunto de incentivos que lhe são oferecidos. Se uma instituição está mal organizada, ou se tanto o bom quanto o mal desempenho são recompensados, sua contribuição para a qualidade do setor público será pequena.

A Academia Pearson (2011, p. 52) faz um questionamento: “Mas por que os serviços públicos se interessariam pela qualidade, se a competitividade não está em questão para eles? De fato, não é uma questão de competitividade, mas de eficiência e economia (...)” Neste caso, é preciso levar em consideração o custo gerado pela não qualidade, a exemplo de, processos excessivamente lentos e burocráticos, com desperdício de recursos humanos e materiais, oneram a organização.

Em síntese, a contribuição das áreas de recursos humanos para obtenção da qualidade é decisiva e direta, uma vez que treinamento é um dos itens principais. Segurança, higiene, medicina do trabalho e integração de novos empregados também são atividades importantes nesse processo, devendo estar devidamente estruturados. Portanto, cabe à gestão de recursos humanos, juntamente com a equipe de qualidade, coordenar a elaboração de procedimentos de recursos humanos, disseminando a política da qualidade no âmbito da organização, de maneira a assegurar que todas as funções sejam exercidas após o devido treinamento de seus funcionários (MARTINO, 2004).

CAPÍTULO 2
CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO DO ESTUDO

2.1 DADOS CONSTITUTIVOS DA IES

2.1.1 Nome Empresarial

- Universidade Estadual da Paraíba – UEPB

2.1.2 Tipo de Instituição

- Pública Estadual

2.1.3 Logomarca



Figura 2.1 – Logomarca da UEPB

Fonte: <www.uepb.edu.br>

2.1.4 Endereços

- Campus I – Campina Grande
Av. das Baraúnas, 351, Campus Universitário,
Bodocongó, CEP 58.109-753, Campina Grande-PB
Fone: (83) 3315.3300
- Campus II – Lagoa Seca
Sítio Imbaúba, s/n Zona Rural de Lagoa de Seca, CEP 58.117-000
(83) 3366-1244 / Secretaria
Fone: (83) 3366-1297/ Sala dos Professores (fone/fax)

- Campus III – Guarabira
Bairro Areia Branca – PB 75 – Km 1
CEP: 58200-000 – Guarabira – Paraíba
Fone: (83) 3271.4080 – Fax: (83) 3271.3322
- Campus IV – Catolé do Rocha
Sítio Cajueiro, s/n Zona Rural, Catolé do Rocha CEP 58.884-000
Fone: (83) 3441-1366 / Direção
Fone: (83) 3441-2632 / Residência do Diretor / FAX
- Campus V – João Pessoa
Rua Neusa de Sousa Sales s/n – Bairro Mangabeira VII – João Pessoa-PB.
Fone: (83) 3238.9236
Avenida Eptácio Pessoa, nº 1090 – Torre – João Pessoa-PB.
Fone: (83) 3244.2436
- Campus VI – Monteiro
Rua Abelardo Pereira dos Santos, 76 – Centro – Monteiro – PB.
Fone: (83) 3351.2348
- Campus VII – Patos
Av. Pedro Firmino S/N – Salgadinho – Patos – PB. CEP: 58700-070.
Fone: (83) 3421.3251

2.1.5 Ramo da Atividade

- Instituição de Ensino Superior – IES

2.1.6 Cursos de Graduação Ofertados

- Campus I – Campina Grande
 - ✓ CCT – Centro de Ciências e Tecnologia
 - Estatística
 - Física

- Matemática
- Química
- Química Industrial
- Licenciatura em Computação
- Engenharia Sanitária e Ambiental

- ✓ CCBS – Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
 - Ciências Biológicas (noite)
 - Ciências Biológicas (Diurno)
 - Educação Física
 - Enfermagem
 - Farmácia
 - Fisioterapia
 - Odontologia
 - Psicologia

- ✓ CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas
 - Administração
 - Ciências Contábeis
 - Comunicação Social
 - Serviço Social

- ✓ CCJ – Centro de Ciências Jurídicas
 - Direito

- ✓ CEDUC – Centro de Educação
 - Geografia
 - História
 - Letras
 - Pedagogia
 - Filosofia

- CAMPUS II – LAGOA SECA
 - ✓ Centro de Ciências Agrárias e Ambientais

- Departamento de Agroecologia
 - Escola Agrícola Assis Chateaubriand

- CAMPUS III – GUARABIRA
 - ✓ CH – Centro de Humanidades
 - Direito
 - Geografia
 - História
 - Letras

- CAMPUS IV – CATOLÉ DO ROCHA
 - ✓ CCHA – Centro de Ciências Humanas e Agrárias
 - Departamento de Letras e Humanidades
 - Departamento de Agrárias e Exatas
 - Escola Agrotécnica do Cajueiro

- CAMPUS V – JOÃO PESSOA
 - ✓ Biologia
 - ✓ Relações Internacionais
 - ✓ Arquivologia

- CAMPUS VI – MONTEIRO
 - ✓ Matemática
 - ✓ Ciências Contábeis
 - ✓ Letras – Licenciatura Espanhola
 - ✓ Letras – Licenciatura Portuguesa

- CAMPUS VII – PATOS
 - ✓ Computação
 - ✓ Ciências Exatas
 - ✓ Administração

2.1.7 História

A Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) é uma universidade pública brasileira, com sede em Campina Grande na Paraíba, e com campi nas cidades de Lagoa Seca, Guarabira, Catolé do Rocha, João Pessoa, Patos e Monteiro.

Fundada em 11 de outubro de 1987 pelo então Governador da Paraíba, Tarcísio de Miranda Buriti, deixou de ser a Universidade Regional do Nordeste (FURNe) para transforma-se em Universidade Pública Estadual, reconhecida pelo Conselho Federal de Educação em 1996.

A UEPB hoje conta com 42 cursos de graduação com mais de 15 mil alunos em seus 7 campi, acrescidos de 6 graduações pelo sistema de educação à distancia.

Na pós-graduação, dispõe de 38 cursos de especialização, 5 mestrados e 1 doutorado, todos devidamente autorizados e reconhecidos conforme a legislação específica a cada caso e direcionados para cerca de 1300 alunos, com o apoio logístico de laboratório temáticos e de informática em cada departamento e complementados com acervo bibliográfico existente na Biblioteca Central e mais 13 bibliotecas setoriais.

Na área de pesquisa, existem projetos financiados pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC, Programa Institucional de Iniciação Científica – PROINCI e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, com bolsas de pesquisas em diferentes áreas do conhecimento com produções bibliográficas e técnicas, premiadas no âmbito nacional e internacional.

No que se refere à extensão, existem 5 clínicas na área da saúde, que promovem ações de qualidade de vida com cerca de 60.000 atendimentos por ano, dados de 2008.

Todos esses serviços de educação e saúde contam com o apoio de cerca de 2.000 servidores, entre professores e técnico-administrativos.

2.1.8 Missão

- Formar cidadãos, mediante a produção e a socialização do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento educacional e sócio-cultural da Região Nordeste, particularmente do Estado da Paraíba, em sintonia com o Plano de Desenvolvimento Sustentável Estadual.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou a poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tendo o caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada no campo (ibidem, p. 49).

Além dos tipos de pesquisas citados anteriormente, utilizou-se também a pesquisa **Qualitativa**, porque “preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerado o significado que os outros dão as suas práticas [...]” (GONSALVES, op. cit., p. 68).

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram os clientes externos da Pró-Reitoria de Recursos Humanos/UEPB, perfazendo um total 31 entrevistados, escolhidos por critérios de acessibilidade, que puderam livremente expressar opiniões sobre a Qualidade dos Serviços prestados. É válido ressaltar que os respectivos clientes, identificados como “externos”, são para UEPB, internos, pois fazem parte do quadro funcional; mas tornam-se externos, a essa Pró-Reitoria, haja vista que, estão lotados nos mais diversos setores, mas necessitam dos serviços prestados pela PRRH.

3.3 INSTRUMENTO

Utilizou-se como instrumento de pesquisa uma enquete (Apêndice A), contendo uma pergunta simples e direta, que permitiu aos clientes externos manifestarem sua opinião sobre “O que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UEPB poderá fazer para melhorar a qualidade dos serviços prestados?”

3.4 PRÉ-TESTE

O pré-teste foi realizado com a participação de três clientes. Como não houve dúvidas em relação à interpretação das questões apresentadas, não foi necessário fazer modificações ou substituições.

3.6 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita mediante contato pessoal junto aos sujeitos envolvidos na pesquisa, pela pesquisadora, na própria PRRH, durante o mês de setembro de 2010, com os clientes, especificados anteriormente.

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, todos os depoimentos foram transcritos na íntegra e posteriormente foi feita uma análise do conteúdo, seguida de uma análise qualitativa referente à opinião dos colaboradores que participaram da pesquisa, levando em consideração a contribuição teórica de alguns autores, como: Bekin (2004), Bevilacqua (2010), Catalini (2004) Chiavenato (2004), Las Casas (2008), Lovelock e Wright (2006), Luz (2003) e Ribeiro (2006).

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS

Para atingir o objetivo proposto, foi aplicada uma enquete, envolvendo 31 clientes externos da PRRH da UEPB, tornando-se possível fazer um levantamento das opiniões e identificar o que a PRRH poderá fazer para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. A enquete proposta apresentou a seguinte pergunta:

- **Em sua opinião, o que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UEPB poderá fazer para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos?**

✓ DEPOIMENTOS

- **Depoimento nº 1.** “Aumentar a informatização dos processos de arquivamento de informações e melhorar a relação de tratamento entre as pessoas da PRRH e com isso um melhor desempenho das atividades de acolhida aos clientes.”
- **Depoimento nº 2.** “Agilidade no processo correspondente ao atendimento, pois deixa a desejar.”
- **Depoimento nº 3.** “Uma mudança na rotina administrativa e redistribuição e adequação de todos. Informatização na maioria das informações, atividade do setor. Mudança de comportamento de comunicação entre os setores, melhorando a colaboração de trabalho em equipe e melhorar em parte o reconhecimento das pessoas.”
- **Depoimento nº 4.** “Ambiente adequado para atendimento da Assistente Social e Psicóloga. Assistência é fundamental para o bom andamento e relacionamento de pessoas e setores como um todo.”
- **Depoimento nº 5.** “A qualidade de atendimento da PRRH, estar de boa qualidade, no momento está bem, não tenho de que reclamar.”
- **Depoimento nº 6.** “Um melhor andamento dos processos. Que eles tramitem com mais rapidez e se torne de fácil acesso o seu acompanhamento no site.”

- **Depoimento nº 7.** “Disponibilizar os contra-cheques na Internet.”
- **Depoimento nº 8.** “Agilidade na tramitação dos processos; Disponibilizar os formulários de requerimentos no link da UEPB; emitir boletim mensal, com informações pertinentes (legislação) que beneficiam o servidor; acompanhamento dos processos através do site da UEPB. No mais, parabéns ao Pró-Reitor e a toda a sua equipe!!!”
- **Depoimento nº 9.** “Sugiro que todas as informações relacionadas ao setor de protocolo, seja informado com antecedência.”
- **Depoimento nº 10.** “Disponibilizar solicitações de antecipação de 13º, inclusão de dependentes, ficha financeira, declarações etc, através de formulário eletrônico acessado através de link na página da UEPB.”
- **Depoimento nº 11.** “Possibilitar via site (Comunidade UEPB), sua página onde cada servidor poderia logar-se e ver (bem como alterar alguns dados pessoais, como endereço e telefone) seus dados funcionais – como as que estão no contra-cheque e mais alguns como lotação atual etc.”
- **Depoimento nº 12.** “Organização e re-desenho dos processos, informatização das informações dos servidores e disponibilização das informações.”
- **Depoimento nº 13.** “Falta pessoas (Assistente Administrativo).”
- **Depoimento nº 14.** “Precisamos de um aplicativo no nosso site, onde der acesso a ferramentas e fazermos consulta de valor.”
- **Depoimento nº 15.** “Em relação aos contra-cheques, sugiro que seja encaminhado junto a data do pagamento, e quanto ao vale transporte sugiro maior controle e que seja enviado relatórios de confirmação de crédito para cada usuário.”
- **Depoimento nº 16.** “Sugiro que o RH entre em contato com o CPD, para oferecer ao servidor o contra-cheque on-line, o qual é oferecido ao servidor do Estado.
- **Depoimento nº 17.** “Agilizar, ou menos tempo, os processos solicitados pelos funcionários, exemplo: resultados do processo em 24 horas.”

- **Depoimento nº 18.** “Melhorar a comunicação interna do setor e externa com os servidores; rever o horário de expediente da pró-reitoria, que deveria ser o exemplo para os demais servidores.”
- **Depoimento nº 19.** “Padronizar e organizar a questão das folhas de ponto, já que existem inúmeros setores da universidade que sequer assinam ponto ou fazem o controle de faltas/presença; padronizar o horário de expediente.”
- **Depoimento nº 20.** “Promover cursos de treinamento e capacitação para os funcionários; oferecer acesso on-line aos contra-cheques; e não atrasar tanto a entrega dos contra-cheques.”
- **Depoimento nº 21.** “Tornar o tempo de entrega dos contra-cheques mais eficaz; fazer com que os funcionários tenham acesso ao contra-cheque on-line como acontece nos outros órgãos do Estado; unificar o controle de ponto dos funcionários.”
- **Depoimento nº 22.** “Melhorar o ponto de forma que todos os funcionários da UEPB sejam monitorados por igual; oferecer no site, o contra-cheque aos funcionários; capacitar seus funcionários.”
- **Depoimento nº 23.** “Atender, de forma eficiente, os processos e solicitações efetuados pelos servidores.”
- **Depoimento nº 24.** “Informatização dos processos, e maior integração interdepartamental. Modernização dos equipamentos a disposição do setor.”
- **Depoimento nº 26.** “Agilizar os processos relacionados com a CCPTA.”
- **Depoimento nº 27.** “Com a informatização, melhora bastante os processos que tramitam em Recursos Humanos, como também o atendimento precisamos oferecer o melhor.”
- **Depoimento nº 28.** “Sugerimos que seja repassado o controle mensal dos vales transpostes aos funcionários para evitar o descontrole que vem ocorrendo ora se acredita ora não se acredita, atrasa meses e por ai vai. Com o controle mensal não seremos prejudicados nem lesados.”

- **Depoimento nº 28.** “Melhorar infra-estrutura com mobiliário e equipamentos e contratar Recursos Humanos para melhorar o atendimento, tendo em vista o acúmulo de atividades.”
- **Depoimento nº 29.** “No meu ponto de vista acho que PRRH deveria lutar junto a Administração Central, para criar um fundo de reserva para atender e ajudar ao servidor que as vezes vem em busca de ajuda por motivos de problemas de saúde, financeiro ou familiares.”
- **Depoimento nº 30.** “Acho viável a possibilidade de ser criada uma fonte destinada a atender as necessidades de natureza, financeira, saúde. Como também a Universidade contribuir com um percentual para o plano de saúde dos servidores da UEPB, com a iniciativa do RH da Instituição.”
- **Depoimento nº 31.** “Melhorar a infra-estrutura no sentido de otimizar a acolhida ao público, bem como a contratação de mais profissionais, já que muitas vezes, o atendimento ao público fica prejudicado, pela grande demanda de atividades dos profissionais de RH. Além disso, acho importante estreitar a comunicação intersectorial no RH, de forma que os serviços sejam mais compartilhados.”

4.2 ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS

Diante dos depoimentos colhidos junto aos clientes externos da PRRH, com base na enquête focada na coleta de opiniões sobre melhoria de qualidade foram constatados sete aspectos obtiveram mais notoriedade, a saber: (1) disponibilidade dos contra-cheques na internet; (2) agilidade na tramitação dos processos; (3) mudanças no processo de comunicação entre os setores; (4) controle do ponto; (5) melhorar a informatização do setor de arquivo; (6) modernizar os equipamentos e mobiliários; e (7) cursos de treinamento e capacitação. Assim, é válido tecer breves comentários sobre estes aspectos, que se forem acatados pela PRRH irão melhorar o nível de satisfação tanto dos clientes externos, como dos internos.

Disponibilidade dos contra-cheques na internet. Este aspecto foi o mais enfatizado pelos entrevistados. Tal fato, prende-se a demora da entrega dos referidos contra-cheques, que na realidade quando chegam nos setores para serem distribuídos aos servidores já está perto de receber o próximo salário e isso deixa os servidores insatisfeitos, ao passo que se forem

Marta Verônica Costa Campos

disponibilizados na internet, poderiam ser vistos e impressos imediatamente, havendo maior rapidez e assim o servidor poderia fazer seu planejamento financeiro e na realidade ficar inteirado sobre seus descontos e salário líquido. Neste contexto, Catalini (2004, p. 62) diz que “A tecnologia da internet revolucionou a forma de se trabalhar com os computadores, que deixaram de ser apenas máquinas para armazenar e processar informações e passaram a ser utilizados como ferramenta de comunicação.” Assim, pode-se considerar que o uso da internet pode viabilizar o acesso ágil a informações estratégicas e alcançar a informação pela internet costuma reduzir custos do processo.

Agilidade na tramitação dos processos. Conforme os depoimentos coletados, vê-se que os processos passam por períodos de espera demorados que geram insatisfação nos clientes, haja vista que têm que percorrer por uma estrutura hierárquica extensa, ou seja, passam por vários setores para que tenham um resultado final. Logo, considera-se que a burocracia existente no setor público cria barreiras que dificultam e atrasam os resultados dos processos. Assim, para reduzir o tempo de espera nos julgamentos dos processos Ribeiro (2006, p. 91), afirma que “[...] A melhor forma de desburocratizar é delegar poder decisório aos subordinados”. Portanto, quanto maior a responsabilidade e urgência que o serviço requeira, maior se afigura a agonia de esperar; a isso vem se somar o acúmulo de compromissos e a constatação de que o tempo é exíguo, o que gera grande pressão e desconforto para as pessoas.

Mudanças no processo de comunicação entre os setores. A comunicação foi outro aspecto identificado na pesquisa, que precisa ser melhorado na PRRH. Trata-se, portanto, “de é um processo que envolve troca de informação ou informações. Em suma, **comunicação é informação com feedback**. [...] No local onde não comunicação, predomina o boato, a insatisfação” (BEKIN, 2004, p. 97, grifo nosso). Partindo da premissa de que, se a organização for analisada como um sistema, numa visão holística, sabe-se que um setor é cliente do outro, pois não podem ser vistos de forma estanque, separada. A comunicação torna-se um fator primordial para o bom relacionamento entre os setores de qualquer tipo de organização. Conforme Luz (2003, p. 43), a “Comunicação: avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.

Controle do ponto. Segundo alguns dos entrevistados, deverá haver um maior controle do ponto, procurar unificar em toda a Universidade, considerar que alguns são beneficiados e outros não. O controle do ponto seria uma forma de assegurar a pontualidade e

assiduidade dos funcionários. Entretanto, Chiavenato (2004, p. 472) afirma

Antigamente, a área de ARH controlava rigidamente o comportamento dos funcionários por meio de cartões de ponto para assegurar entradas e saídas das pessoas no início e término do trabalho, e no início e término dos horários de refeições, com esquemas de vigilância dotados de guardas e vigias para evitar fraudes e possíveis roubos [...]. Atualmente, as organizações estão partindo para o empoderamento (empowerment) das pessoas e colocando em suas mãos e cabeças a responsabilidade pelas decisões sobre seu trabalho. E a ARH não ficou por fora.

Desta forma, é válido ressaltar que a Administração de Recursos Humanos deverá primar pela satisfação dos seus clientes, sejam internos ou externos e para tanto deverá refletir sobre o horário flexível, pois irá permitir maior autonomia às pessoas e maior responsabilidade pelo trabalho. Permite também atender aos compromissos pessoais e da família, desde que se cumpra 40 horas semanais e se realize o trabalho.

Melhorar a informatização do setor de arquivo. O setor de arquivo da PRRH é responsável pela documentação de toda a vida funcional dos servidores da Universidade, como também por outras informações pertinentes à PRRP. Portanto, estando melhor informatizado irá agilizar o processo de busca quando houve necessidade de procurar informações solicitadas pelos servidores. Assim, organização e informatização de arquivos é um serviço que tem como finalidade principal criar instrumentos de controle e monitoramento do armazenamento e tráfego de documentos nas empresas, por intermédio da implantação de sistemas de organização e gerenciamento de arquivos. Bevilacqua (2010, p. 127), quando se reporta a arquivo mostra que “A capacidade de informar sobre uma atividade institucional é apenas uma função secundária do arquivo. A principal função do arquivo é instrumentalizar as próprias atividades institucionais que o geraram.”

Modernizar os equipamentos e mobiliários. Sabe-se que um ambiente de trabalho com equipamentos modernos e móveis adequados só trará satisfação e melhoria no processo produtivo. Corroborando com essa assertiva Lovelock e Wright (2006, p. 23) afirmam a evidência física no que diz respeito a “aparência de edifícios, jardins, veículos, **mobília interior, equipamentos**, membros do quadro de pessoal, placas, material impresso e outras indicações visíveis fornecem evidência tangível da qualidade dos serviços de uma organização.” (grifo nosso). Nas empresas de serviços esses aspectos devem ser bem administrados, considerando que poderão causar impacto negativo sobre as impressões dos clientes.

Cursos de treinamento e capacitação. Sabe-se, portanto, que é de responsabilidade dos servidores prestarem um atendimento digno e de confiança. No entanto, para que o colaborador realize suas atividades com motivação, segundo os entrevistados, é necessário investir em programas de treinamento, ou seja, promover palestras e cursos na área de atendimento; isso agregará não apenas conhecimento ao colaborador, mas provocará mudanças positivas de comportamento. Face ao exposto, Las Casas (2008, p. 119) afirma que “o treinamento é uma das atividades essenciais para a prestação dos serviços com qualidade. Portanto, aperfeiçoar os serviços é aperfeiçoar o ser humano [...]”.

É válido lembrar que além dos aspectos mencionados anteriormente, outros foram citados com menor frequência, a exemplo de: agilidade no atendimento; redistribuição adequada das tarefas; aumentar o número de servidores; reconhecimento; melhorar o relacionamento interpessoal; acompanhamento dos processos através do site; e melhor controle no vale transporte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a globalização e as constantes mudanças que vêm ocorrendo tão rapidamente no mercado, as empresas devem se preocupar continuamente com a qualidade. Vários são os estudos sobre esse tema, os conceitos, opiniões e atitudes que contribuem para novas dimensões.

A qualidade hoje se torna uma obrigação para as organizações, pois uma empresa sem qualificação é sinônimo de falência. Logo, é de fundamental importância a utilização de qualquer procedimento para a satisfação dos clientes e assim poder mantê-los fiéis.

Neste trabalho, elaborou-se uma fundamentação teórica, pesquisando o que autores da área dizem sobre o assunto; foi feita a caracterização do espaço do estudo; descreveu-se os aspectos metodológico utilizado para alcançar o objetivo geral do trabalho, que foi identificar o que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UEPB poderá fazer para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Após a coleta de dados através de uma enquete elaborada e aplicada pela própria pesquisadora, as informações identificadas os seguintes aspectos:

- Com maior frequência observou-se que sete aspectos que segundo os entrevistados deverão ser melhorados: disponibilidade dos contra-cheques na internet; agilidade na tramitação dos processos; mudanças no processo de comunicação entre os setores; controle do ponto; melhorar a informatização do setor de arquivo; modernizar os equipamentos e mobiliários; e cursos de treinamento e capacitação.
- Com maior frequência, conforme citados anteriormente, destacaram-se: agilidade no atendimento; redistribuição adequada das tarefas; aumentar o número de servidores; reconhecimento; melhorar o relacionamento interpessoal; acompanhamento dos processos através do site; e melhor controle no vale transporte.

Partindo da premissa de que a qualidade tornou-se uma estratégia bastante eficiente para o crescimento de qualquer organização, é importante que se dê uma atenção especial aos aspectos identificados pelos clientes externos da PRRH. Uma empresa que não dá a devida importância à opinião de seus clientes, não terá a capacidade de reconhecer seus erros, e continuará a repeti-los.

Diante do exposto, nota-se que os objetivos foram alcançados. Espera-se, portanto, que este trabalho sirva como fonte de pesquisa para acadêmicos, demais públicos interessados e que os membros da PRRH possam fazer uma reflexão, e passem a investir mais na qualidade dos serviços que vem prestando aos servidores da UEPB.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA PEARSON. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito, como cativar o cliente através de um fantástico atendimento.** Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

BALLESTERO-ALVARAZ, Maria Esmeralda. **Gestão da qualidade, produção e operações.** São Paulo: Atlas, 2010.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BEVILACQUA, Gabriel Moore Forell. **Banco de dados e informatização de arquivos: pressupostos teóricos e aplicações técnicas.** Dissertação de Mestrado. USP. São Paulo, 2010.

CARAVANTES, Geraldo. **Administração e qualidade: a superação dos desafios.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CATALINI, Luciane [et al.]. **E-commerce.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

Chiavenato, Idalberto, **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços.** São Paulo: Cobra, 2001.

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2006.

FIGEZE, Romeu. **Metodologia da pesquisa: como planejar, executar e escrever um trabalho científico.** João Pessoa - PB: UFPB/editora universitária, 2002.

FISCHER, Georg et al. **Gestão da qualidade: segurança do trabalho e gestão ambiental.** 2. ed. São Paulo: Blucher, 2009.

GIANESE, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001

GONSALVES, Elisa Maria. **Iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. Campinas SP: Alínea, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Qualidade total em serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARSHALL JUNIOR et. al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARTINO, Mariluci Alves. Gestão da qualidade sob o enfoque da administração humanos. In: OLIVEIRA, Otávio J. [org.] **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. ed. comp. São Paulo: Atlas, 2006.

MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Otávio J. [Org.] **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 30. ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 2002.

TANZI, Vito, **O papel do estado e a qualidade do setor público** (2003). Disponível em: <[http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/CCB/program_2009/BT-09-04/P-1_O_Papel_do_Estado_e_a_Qualidade_do_Setor_Publico_\(V._Tanzi\).pdf](http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/CCB/program_2009/BT-09-04/P-1_O_Papel_do_Estado_e_a_Qualidade_do_Setor_Publico_(V._Tanzi).pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2010),

UEPB. Universidade Estadual da Paraíba. **Logomarca**. Disponível em: <www.uepb.edu.br>. Acesso em: 15 set. 2010.

_____. **Descrição das Atribuições**. Disponível em: <www.uepb.edu.br>. Acesso em: 15 set. 2010.

_____. **Organograma**. Disponível em: <www.uepb.edu.br>. Acesso em: 08 fev. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANA, Deise Daniele. **Análise qualitativa do atendimento na percepção dos clientes externos: um estudo de caso na Fiori – C.G./PB**. Monografia. Curso de Administração de Empresas. UEPB/CCSA/DAEC. Campina Grande – PB, 2009. 61p.

APÊNDICE



CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI
FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ENQUETE

Prezado Servidor,

Na condição de provável concluinte do Curso de Especialização em Gestão Pública, encontro-me desenvolvendo um trabalho, cujo título é **Qualidade em Serviços**: estudo da percepção dos clientes externos da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UEPB em Campina Grande – PB. Sua participação é muito importante para o sucesso deste trabalho. Portanto, responda a enquête abaixo relacionada:

Em sua opinião, o que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UEPB poderá fazer para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos?

Muito obrigada, pela colaboração!

Marta Verônica Costa Campos (Pesquisadora)

Profa. Maria Dilma Guedes (Orientadora)

Marta Verônica Costa Campos