

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

LUCIANO LAMOUNIER FARIA

**GESTÃO DE MARKETING E OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO: A
QUALIDADE COMO FATOR DETERMINANTE DE SATISFAÇÃO NA
UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO
DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

UBERLÂNDIA

2019

LUCIANO LAMOUNIER FARIA

**GESTÃO DE MARKETING E OPERAÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO: A
QUALIDADE COMO FATOR DETERMINANTE DE SATISFAÇÃO NA
UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO
DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Pública.

Orientadora: Prof^a Dr^a Verônica Angélica Freitas de Paula.

UBERLÂNDIA

2019

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

F224

2019

Faria, Luciano Lamounier, 1971-
Gestão de marketing e operações no serviço público
[recurso eletrônico] : a qualidade como fator determinante
de satisfação na utilização dos serviços prestados pela pró-
reitoria de gestão de pessoas de uma instituição federal de
ensino superior / Luciano Lamounier Faria. - 2019.

Orientadora: Verônica Angélica Freitas de Paula.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia, Pós-graduação em Gestão Organizacional.

Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di>.

2019.2076

Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.

1. Administração. I. Paula, Verônica Angélica Freitas de,
1978-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-
graduação em Gestão Organizacional. III. Título. CDU: 658

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

ATA DE DEFESA

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional			
Defesa de:	Mestrado Profissional, 45, PPGGO			
Data:	onze de julho de dois mil e dezenove	Hora de início:	15:00	Hora de encerramento:
Matrícula do Discente:	11722GOM011			
Nome do Discente:	Luciano Lamounier Faria			
Título do Trabalho:	Gestão de <i>Marketing</i> e Operações no Serviço Público: a Qualidade como Fator Determinante de Satisfação na Utilização dos Serviços Prestados pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior			
Área de concentração:	Gestão Organizacional			
Linha de pesquisa:	Gestão Pública			
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-			

Reuniu-se na sala 261 do Bloco 1F, Campus [Santa Mônica](#), da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em [Gestão Organizacional](#), assim composta: Professores Doutores: [Verônica Angélica Freitas de Paula](#) - [FAGEN/UFU](#), orientadora do candidato; Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros - [FAGEN/UFU](#); Hélio Lemes Costa Júnior - [UNIFAL](#), a primeira *in loco*, e os dois últimos por meio de webconferência.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Dra. [Verônica Angélica Freitas de Paula](#), apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(as) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

[Aprovado](#).

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de [Mestre](#).

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.

Documento assinado eletronicamente por [Verônica Angélica Freitas de Paula, Professor\(a\) do Magistério Superior](#), em 11/07/2019, às 17:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento



no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Professor(a) do Magistério Superior**, em 11/07/2019, às 18:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Hélio Lemes Costa Junior, Usuário Externo**, em 18/07/2019, às 00:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1342232** e o código CRC **BE7655D5**.

Aos meus pais, fonte do mais puro amor e inspiração
para minha formação pessoal e profissional.

Às minhas irmãs, companheiras para a vida toda.

AGRADECIMENTOS

O momento é de agradecer, agradecer sinceramente!

Aos meus familiares e amigos que me acompanharam durante esta etapa desafiadora em que a participação especial da minha irmã caçula, Lucilene, também Administradora, merece registro por seu auxílio firme em tempos complexos.

Aos meus companheiros de trabalho na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal de Uberlândia, Alan, Alexandrina, Juraci, Mairny, Marília, Salete e Walter, pela parceria e apoio técnico, moral e intelectual.

Aos colegas do mestrado, por compartilharem conhecimento.

Aos professores que me conduziram até aqui, especialmente as Professoras Doutoras Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Cristiane Betelho, Luciana Oranges Cezarino, Vérica Marconi Freitas de Paula e o Professor Doutor José Eduardo Ferreira Lopes, por contribuírem para que minha experiência como mestrando fosse ímpar.

Pela presença singularmente motivadora ao me orientar no desenvolvimento desta dissertação, agradeço à Professora Doutora Verônica Angélica Freitas de Paula.

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Uberlândia por autorizar a realização desta pesquisa.

RESUMO

Ao longo dos anos, o setor público tem ganhado visibilidade elevando o nível de exigência para a obtenção de serviços de qualidade, interna e externamente às organizações. É nesse cenário que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Uberlândia disponibiliza ampla gama de serviços aos seus servidores públicos, a fim de garantir seu acesso a direitos e benefícios, mas também sua ciência sobre os deveres a serem cumpridos conforme dispositivos legais vigentes. Apesar de críticas quanto ao emprego de práticas e ferramentas gerenciais-empresariais no serviço público, evidenciadas nas últimas décadas do século XX pelo movimento da Nova Administração Pública, a utilização de fundamentos fluidos da Administração foram alvo deste estudo que se destinou a identificar o nível de satisfação dos servidores da Universidade, Docentes e Técnicos Administrativos em Educação, sobre a qualidade dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Além disso, considerando tópicos de Marketing e Gerência de Operações na esfera pública, este trabalho também objetivou indicar aspectos que merecessem intervenção da equipe diretora para melhor atendimento das necessidades de seu público-alvo. Para tanto, foi realizada revisão bibliográfica sobre os construtos qualidade, identidade e imagem institucionais, satisfação e valor percebido, seguida da aplicação de questionários *online* a servidores em atividade no *campus* Santa Mônica da Instituição. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o Pró-Reitor e três Diretores da Pró-Reitoria, para obtenção de insumos necessários para testar hipóteses e identificar as impressões sobre os serviços existentes. A apreciação dos dados foi realizada por estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados confirmaram efeitos significativos e positivos entre os construtos: a qualidade tem efeito sobre a imagem institucional, valor percebido e satisfação; valor percebido e imagem institucional também exercem efeito sobre satisfação. Docentes e Técnicos Administrativos em Educação atribuíram notas muito próximas para a qualidade. A realização desta pesquisa traz contribuição acadêmica e gerencial por investigar a prestação de serviços no meio universitário e disponibilizar material com consistência crítica e indicação de pontos de melhoria.

Palavras-chave: nível de satisfação; qualidade; serviço; Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; serviço público.

ABSTRACT

Over the years the public sector has gained visibility, raising the level of demand for quality services, both internally and externally to organizations. It is in this scenario that the Human Resources Office at the Federal University of Uberlandia provides a wide range of services to its civil servants, in order to guarantee their access to rights and benefits, but also their awareness about the duties to be fulfilled according to the law. Despite criticisms regarding the use of managerial practices in the public service, evidenced in the last decades of the twentieth century by the New Public Management movement, the use of fluid management foundations was the objective of this study. This research aimed to identifying the satisfaction level of the civil servants of the University, Professors and Administrative Technicians in Education, on the quality of the services provided. In addition, considering topics of Marketing and Operations Management in the public sphere, this research also aimed to indicate aspects that deserve intervention of the management team to better meet the needs of its target audience. In order to do so, a bibliographic review was carried out on quality, institutional identity, institutional image, satisfaction and perceived value constructs, followed by the application of online questionnaires to civil servants in activity at the Institution's Santa Monica *campus*. Semi-structured interviews were also conducted with the directors of the Human Resources Office, to obtain the necessary inputs to test hypotheses and identify the impressions about the existing services. Data were analyzed by descriptive statistics and content analysis. The results confirmed significant and positive effects among the constructs: quality has an effect on the institutional image, perceived value and satisfaction; perceived value and institutional image exert an effect on satisfaction. Professors and Administrative Technicians in Education awarded very close marks for quality. The accomplishment of this research brings academic and managerial contribution for investigating the provision of services in the university environment and providing material with critical consistency and indication of improvement points.

Keywords: level of satisfaction; quality; service; Human Resources; Public Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	<i>American Marketing Association</i>
BPEq	Banco de Professor Equivalente
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CD	Cargo de Direção
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CGU	Controladoria Geral da União
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DIADO	Divisão de Apoio ao Docente
DIAND	Divisão de Avaliação de Desempenho
DIAPP	Divisão de Aposentadoria e Pensão
DICAP	Divisão de Capacitação
DIFOP	Divisão de Folha de Pagamento
DILOT	Divisão de Legislação e Orientação Técnica
DIMOR	Divisão de Movimentação e Registro
DIPAP	Divisão de Provimento e Acompanhamento de Pessoal
DIPES	Divisão de Pessoal
DIRAP	Diretoria de Administração de Pessoal
DIRPA	Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Administração de Carreiras
DIRQS	Diretoria de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor
DSSIS	Divisão de Suporte ao Sistema SIAPE
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
e-GOV	Governo Eletrônico
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
ESEBA	Escola de Educação Básica
ESTES	Escola Técnica de Saúde
FAGEN	Faculdade de Gestão e Negócios
FG	Função Gratificada
GDHS	Gerência de Desenvolvimento Humano em Saúde
HC	Hospital de Clínicas
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado

MEC	Ministério da Educação
MS	Magistério Superior
NAP	Nova Administração Pública
NPM	<i>New Public Management</i>
NS	Nível Superior
NSP	Novo Serviço Público
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PIDE	Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROREH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
QUALI-UFU	Programa de Apoio à Qualificação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
SISAC	Sistema de Apreciação e Registro dos Atos de Admissão e Concessão Pensões Civis e Militares
SUS	Sistema Único de Saúde
TAE	Técnico(s) Administrativo(s) em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UnU	Universidade de Uberlândia

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo conceitual de qualidade em serviços.	37
Figura 2 - Modelo teórico proposto por Favoretto (2017).	61
Figura 3 - Organograma da Universidade Federal de Uberlândia.	65
Figura 4 - Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.	69
Figura 5 - Proposta para novo organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.	128
Gráfico 1 - Sexo por carreira.	74
Gráfico 2 - Faixa etária por carreira.	75
Gráfico 3 - Faixa etária por carreira e sexo – números absolutos.	75
Gráfico 4 - Nível de escolaridade por carreira.	76
Gráfico 5 - Nível de escolaridade por carreira e sexo.	77
Gráfico 6 - Tempo de serviço na UFU por Carreira.	78
Gráfico 7 - Distribuição dos ocupantes de FG.	78
Gráfico 8 - Distribuição dos ocupantes de CD.	78
Gráfico 9 - Qualidade por carreira e nível de escolaridade.	82
Gráfico 10 - Qualidade por carreira e tempo de serviço na UFU.	83
Gráfico 11 - Imagem por carreira e nível de escolaridade.	84
Gráfico 12 - Imagem por carreira e tempo de serviço na UFU.	85
Gráfico 13 - Satisfação por carreira e nível de escolaridade.	86
Gráfico 14 - Satisfação por carreira e tempo de serviço na UFU.	87
Gráfico 15 - Valor percebido por carreira e nível de escolaridade.	88
Gráfico 16 - Valor percebido por carreira e tempo de serviço na UFU.	88
Gráfico 17 - Distribuição de respostas “Não sei” por carreira (mais de sete marcações).	90
Gráfico 18 - Diagrama de dispersão: qualidade <i>versus</i> valor percebido.	94
Gráfico 19 - Diagrama de dispersão: qualidade <i>versus</i> satisfação.	95
Gráfico 20 - Diagrama de dispersão: qualidade <i>versus</i> imagem institucional.	96
Gráfico 21 - Diagrama de dispersão: valor percebido <i>versus</i> satisfação.	97
Gráfico 22 - Diagrama de dispersão: imagem institucional <i>versus</i> satisfação.	98
Gráfico 23 - Distribuição das categorias de palavras associadas à PROGEP.	101
Quadro 1 - Correspondência entre as dimensões originais e atuais da SERVQUAL.	34
Quadro 2 - Atributos da identidade.	41
Quadro 3 - Definições de satisfação.	45
Quadro 4 - Definições de valor percebido.	47
Quadro 5 - Outros estudos sobre o tema.	48
Quadro 6 - Customização do questionário <i>online</i>	53
Quadro 7 - Operacionalização dos construtos.	55
Quadro 8 - Matriz de amarração.	62
Quadro 9 - Cronograma de execução da pesquisa.	63
Quadro 10 - Cursos de Graduação – modalidade “presencial”.	66
Quadro 11 - Cursos de Graduação – modalidade “curso a distância”.	66
Quadro 12 - Cursos de Pós-Graduação.	67

Quadro 13 - Resumo das observações de servidores com mais de sete respostas “Não sei”...	90
Quadro 14 - Resultado das hipóteses.....	114

2. Lista de Tabelas

Tabela 1 - Quantitativo de servidores UFU.....	21
Tabela 2 - Distribuição do quantitativo de servidores UFU por <i>campus</i>	58
Tabela 3 - Quantitativo de alunos matriculados no segundo semestre de 2018.....	68
Tabela 4 - Frequência de respondentes por carreira.....	73
Tabela 5 - Quantitativo de respostas "Não sei" por carreira.....	73
Tabela 6 - Comportamento da idade declarada.....	74
Tabela 7 - Frequência de faixa etária.....	74
Tabela 8 - Resumo da ocorrência de faixa etária por carreira.....	76
Tabela 9 - Frequência de nível de escolaridade.....	76
Tabela 10 - Frequência do tempo de serviço na UFU.....	77
Tabela 11 - Confiabilidade dos construtos.....	79
Tabela 12 - Média e desvio padrão dos construtos.....	80
Tabela 13 - Resultados de qualidade por questão e carreira.....	80
Tabela 14 - Resumo das respostas para o construto qualidade (%).	81
Tabela 15 - Resultados de imagem institucional por questão e carreira.	83
Tabela 16 - Resumo das respostas para o construto imagem institucional (%).	84
Tabela 17 - Resultados de satisfação por questão e carreira.	85
Tabela 18 - Resumo das respostas para o construto satisfação (%).	86
Tabela 19 - Resultados de valor percebido por questão e carreira.	87
Tabela 20 - Resumo das respostas para o construto valor percebido (%).	88
Tabela 21 - Frequência de respostas “Não sei”	89
Tabela 22 - Resultados da avaliação de normalidade da amostra.	92
Tabela 23 - Regras práticas sobre a força dos coeficientes de correlação.....	92
Tabela 24 - Correlação de Pearson entre qualidade e valor percebido.....	93
Tabela 25 - Correlação de Pearson entre qualidade e satisfação.....	94
Tabela 26 - Correlação de Pearson entre qualidade e imagem institucional.....	95
Tabela 27 - Correlação de Pearson entre valor percebido e satisfação.	96
Tabela 28 - Correlação de Pearson entre imagem institucional e satisfação.....	97
Tabela 29 - Categorização das palavras associadas à PROGEP.	99

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contextualização, problematização, objetivos e justificativas	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	A Administração e o Marketing no serviço público.....	25
2.2	Os construtos	32
2.2.1	Qualidade.....	32
2.2.2	Identidade institucional	39
2.2.3	Imagem institucional	41
2.2.4	Satisfação.....	43
2.2.5	Valor percebido	46
2.3	Estudos empíricos.....	48
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	51
3.1	Classificação, fonte de dados e instrumentos de coleta de informações	51
3.2	Plano de recrutamento	56
3.3	Critérios de inclusão e exclusão	57
3.4	Número de participantes da pesquisa	59
3.5	Riscos e benefícios da pesquisa.....	59
3.6	Critérios para suspender ou encerrar a pesquisa	60
3.7	Hipóteses	60
3.8	Matriz de amarração	62
3.9	Cronograma	63
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	64
4.1	A Universidade Federal de Uberlândia	64
4.1.1	A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e suas Diretorias.....	68
4.1.1.1	Diretoria de Administração de Pessoal	69
4.1.1.2	Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Administração de Carreiras	70
4.1.1.3	Diretoria de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor	71
4.2	Resultados dos questionários aplicados	72
4.2.1	Qualidade.....	80
4.2.2	Imagem institucional	83
4.2.3	Satisfação.....	85
4.2.4	Valor percebido	87
4.2.5	Respostas “Não sei”	89
4.2.6	As hipóteses.....	91
4.2.6.1	H1: A qualidade em serviços tem um efeito significativo e positivo no valor percebido.	93
4.2.6.2	H2: A qualidade em serviços tem um efeito significativo e positivo na satisfação do cliente.	94
4.2.6.3	H3: A qualidade em serviços tem um efeito significativo e positivo na imagem institucional.	95
4.2.6.4	H4: Valor percebido tem um efeito significativo e positivo na satisfação do cliente.96	

4.2.6.5	H5: Imagem institucional tem um efeito significativo e positivo na satisfação do cliente.....	97
4.2.6.6	H6: Os Técnicos Administrativos em Educação atribuem nota superior, em comparação aos Docentes, para a qualidade dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.....	98
4.2.7	Análise das três palavras associadas à PROGEP	99
4.2.8	Análise dos comentários registrados no questionário <i>online</i> aplicado.....	101
4.3	Análise das entrevistas	107
4.4	Relação entre a identidade e a imagem institucionais.....	110
4.5	Pontos de melhoria identificados	111
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
	REFERÊNCIAS	117
	ANEXO I – Novo organograma da PROGEP	128
	ANEXO II – Roteiro para entrevista semiestruturada.....	129
	ANEXO III – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	130
	ANEXO IV – Modelo de questionário	132

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização, problematização, objetivos e justificativas

Considerando relevante distinguir o caráter profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) do foco acadêmico de outros programas de mestrado, esta introdução inicia com a contextualização do vínculo do pesquisador com a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), *locus* deste trabalho, no momento de seu desenvolvimento entre os anos de 2018 e 2019. Essa proposta apoia-se no fato de que as características das atividades desempenhadas ao longo de sua carreira – até o serviço público – exercearam papel central na idealização e execução deste estudo, cujos primeiros *insights* ocorreram em meados de 2017.

Servidor público federal desde julho de 2011, o mestrando atuava na Diretoria de Administração de Pessoal (DIRAP) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal de Uberlândia, unidade administrativa responsável pelos macroprocessos de cadastro de pessoal, folha de pagamento e aposentadoria.

Lotado na Divisão de Legislação e Orientação Técnica (DILOT), com características de assessoria à DIRAP, suas demais divisões e respectivos setores, o pesquisador mantinha frequente contato com Docentes e Técnicos Administrativos em Educação (TAE), possibilitando o acompanhamento da prestação de serviços pela PROGEP em diversificadas situações cotidianas que atingiam os servidores da Instituição, como férias, progressões nas carreiras, afastamentos, entre outras.

Em breve retrospectiva da trajetória profissional do mestrando, iniciada em 1989, verifica-se constante ligação com serviços e atendimento ao público, interno e/ou externo, nas áreas de informática, vendas a varejo e atacado, mercado imobiliário, *contact centers* (centrais de atendimento multicanal com perfil ativo e receptivo), e *e-commerce* (comércio eletrônico), com efetivo acesso a dados e informações relevantes, de cunho sigiloso e estratégico, das organizações que o empregaram.

Esse mesmo nível de acesso ocorria na UFU, uma vez que a rotina laboral da DIRAP requisitava amplo contato com o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). Instituído pelo Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990 (BRASIL, 1990), o SIAPE foi idealizado para fundir as plataformas de gestão da folha de pagamento dos órgãos pertencentes ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC) (SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS - SERPRO, 2018b), a fim de

viabilizar a “padronização da aplicação de legislação”, minimizar “gastos excessivos sem o devido amparo legal”, eliminando a “dificuldade extrema na auditoria e total ausência de informações e indicadores gerenciais” (SERPRO, 2018a, p. 1).

Aproximadamente 28 anos depois, em 2018, o SIAPE vivenciava sua transição para o SIGEPE (Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal) com o propósito de lapidar a sistemática de gerenciamento da força de trabalho a que se destinava. Essa nova plataforma pretendia o “aumento da produtividade, da segurança e da transparência nos processos de gestão de pessoas em todos os órgãos do Executivo Federal” (SERPRO, 2018b, p. 1).

Com fundamento nesta linha evolutiva da operacionalização dos serviços públicos, aqui exemplificada pela criação do SIAPE e mudança para o SIGEPE, mister registrar a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na UFU. A partir de agosto de 2017, sua tarefa foi informatizar os fluxos de requerimentos, tramitação e análise dos processos administrativos, impressos até então, objetivando ganho de eficiência e, consequentemente, melhoria percebida por seu cliente/usuário (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU, 2017a). Ao completar um ano de atividade na Instituição, o SEI teve mais de 70 mil processos iniciados em plataforma digital (UFU, 2018c).

Crédito deve ser atribuído à Internet por viabilizar esse tipo de aperfeiçoamento com ganho em performance. Vencendo barreiras de tempo e espaço, a Internet funciona como canal destinado a oferecer diversidade de conteúdo, permitindo maior transparência, interação e participação da comunidade no diálogo com a Administração Pública. Ademais, os custos são relativamente reduzidos (PINHO, 2008; CAMARGO, 2016) pelo desenvolvimento e uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para progresso operacional e administrativo (DINIZ et al., 2009).

A crescente utilização de tecnologia, tanto por indivíduos quanto por organizações, a migração de referencial para o suporte digital e a difusão da infraestrutura de telecomunicações e da Internet justificam a adoção de TIC pelos gestores (DINIZ et al., 2009): o conhecimento na rede mundial de computadores é mais funcional por sua dinâmica de análise, mecanismos de pesquisa, atualização e compartilhamento (BREGA, 2015), permitindo agregação de valor por serviços equitativos e universais de atendimento ao cidadão (BRASIL, 2000), entregando nível de serviço mais apurado ao usuário (SANTIAGO et al., 2017).

Também importa associar os princípios da eficiência e atualidade. O primeiro é princípio constitucional imprescindível para produção de resultados salutares (DANTAS, 2011) ao promover o alcance de metas com recursos mínimos (DJELLAL; GALLOUJ, 2009). Já o segundo é disposto na Lei nº 8.987/95, artigo 6º, parágrafo 2º (BRASIL, 1995) e decorre de

previsão do artigo 37, parágrafo 3º, inciso I da Constituição Federal (BRASIL, 1988), referindo-se à qualidade dos serviços, determinando o emprego das melhores ferramentas e técnicas disponíveis para o desempenho de atividades afins (BREGA, 2015). A Internet certamente figura neste rol.

Elevando o olhar para a perspectiva histórica nacional, constata-se que o país experimentou processo de redemocratização marcado pelos desdobramentos da Carta Magna. Nota-se reorientação dos modelos burocráticos por meio da incorporação de conceitos gerenciais aprimorados. Além disso, houve uma regulamentação da própria gestão de caráter participativo, mais profissional, voltada à consecução de objetivos e resultados sociais. No mesmo sentido, foram promovidas a transparência e a *accountability*, entendida como via de responsabilização dos governantes por atos praticados, tendo como premissa a postura vigilante e consciente do povo (PINHO, 2008; CARNIELLO, 2014; GUSTOVA, 2017).

Em 1995 foram criados o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e o Plano Diretor de Reforma do Estado, quando foi descrita a Nova Administração Pública (NAP) (SEABRA, 2001). Suas atribuições eram concernentes à formulação de políticas (re)estruturantes da coordenação e promoção da qualidade no serviço público (LIMA JR., 1998). Desde então considerava-se a utilização de ferramentas de gestão, controles gerenciais e aplicação de TIC aos processos administrativos (FERNANDES, 2002). Isto porque o momento de modernização do comando estatal requeria foco em temas associados à eficiência e eficácia para tomada de decisões que careciam de revisão e refinamento na relação entre governo e sociedade (DINIZ et al., 2009; LARA; GOSLING, 2016; BRESSER-PEREIRA, 2017; SILVA et al., 2017).

Exemplo clássico e relativamente recente de inovação na gestão pública federal, estadual e municipal, foi a promoção do Governo Eletrônico (e-Gov – categoria de e-serviço), “constituindo novas formas de relacionamento da Administração Pública com a sociedade e vice-versa, evidenciando a prestação de serviços sem a necessidade da presença física” (BRASIL, 2018a, p. 1). Já no ano 2000, o e-Gov buscava equacionar falhas no gerenciamento de informações, quando ainda havia maior limitação socioeconômica e tecnológica dificultando o acesso à Internet, significando expressiva iniciativa em termos de políticas públicas (JARDIM, 2004).

Enquanto o Brasil iniciava revisão político-administrativa, a Administração Pública global também estava imersa em um contexto de forte transformação social e clamava por novas rotas para um serviço público sustentável, focado no bom atendimento e relacionamento com os cidadãos. O panorama europeu, por exemplo, denotava movimento favorável nesse caminho

e reconhecia os benefícios da articulação e modernização do serviço público, provenientes de uma ótica gerencial (MOZZICAFREDDO, 2017), na qual Trevisan et al. (2008) já indicavam ser fundamental que os cidadãos fossem vistos como clientes.

Neste sentido, Gustova (2017) reforça que o estado da arte em tecnologia permite transformação qualitativa na entrega de serviços, incluindo diminuição do tempo de processamento e de encargos administrativos para organizações governamentais, vencendo desafios para uma democracia mais forte e descentralizada. O estado da arte em tecnologia também propicia redução da corrupção pela possibilidade do controle social, uma vez que maior acesso da população a informações de interesse coletivo favorece o pensamento crítico.

No Brasil, segundo Jardim (2004), as principais linhas adotadas pelo Programa Governo Eletrônico Federal foram a oferta de melhores aplicativos *online*, com custos atenuados; ampliação das condições de acesso à informação pelo cidadão; convergência dos sistemas para intercâmbio de dados e agilidade de procedimentos; implantação de infraestrutura adequada, dentre outras. De acordo com Brega (2015), a integração de sistemas é o motor para a cooperação entre órgãos administrativos, contribuindo para atendimento satisfatório das demandas da sociedade, superando a atuação fragmentada de atividades especializadas, culturalmente embrenhada na esfera pública.

Hodiernamente, conceitos e termos da rotina gerencial privada como gestão, gestão por competências, meta, eficiência, resultado, cliente, satisfação, transparência, governança, são observados no caminho de profissionalização do serviço público, “propósito democrático e responsabilidade de cada agente público” (ALCÂNTARA; PEREIRA, 2015, p. 4), visando o bem comum ao priorizar o interesse coletivo sobre o individual e direcionar estratégias excelentes para melhoria do funcionamento da máquina pública em oposição ao lucro alvejado nas empresas particulares (FADEL; REGIS FILHO, 2009; ALCÂNTARA; PEREIRA, 2015; LARA; GOSLING, 2016; ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018).

Diante do exposto e em consideração à previsão do artigo 37, parágrafo 3º, inciso I da Constituição Federal de 1988 para “manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços” (BRASIL, 1988, p. 22), depreende-se que o Administrador necessita de método válido para promover a qualidade, efetuando a gestão da operação do serviço público sob sua responsabilidade (ALCÂNTARA; PEREIRA, 2015).

Coadunando com essa concepção, a Universidade Federal de Uberlândia alterou a nomenclatura da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PROREH) para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), cuja formalização ocorreu por meio da Resolução nº 30/2015 do

Conselho Universitário (UFU, 2015), e representou compromisso com a qualidade e pretensão de maximizar a satisfação das necessidades de seus servidores, comprometendo-se a atuar na melhoria de sua formação, no seu desenvolvimento e na sua valorização enquanto profissionais.

Enfatiza-se, neste ponto, que o exame da qualidade na prestação de serviços não é estabelecido objetivamente e esbarra em intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade entre produção e consumo. A qualidade de um serviço reside na diferença entre desejos e percepções (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014), pois a capacidade de satisfazer as necessidades de quem os utiliza varia em conformidade com expectativas existentes (LAS CASAS, 2006; PAULA, 2008).

Nessa lógica, há que se tomar emprestado o Marketing da ciência da Administração para descrever a qualidade dos serviços prestados pela PROGEP a seu cliente (usuário), o servidor público, ao associar atributos e perspectivas de desempenho, assumindo significados mediante experiências vividas (como em qualquer outro tipo de organização), correlacionáveis à responsabilidade e credibilidade tão importantes em uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior (RAMEZANALI; BARBOSA DE SOUZA; SILVEIRA, 2014; BETANHO, 2018).

Para Betanho (2018), o Marketing existe no seio das organizações públicas, participando das rotinas de elaboração de ações e políticas públicas que visem o bem-estar social. Para tanto, deve lançar mão de método científico que permita consolidar informações do ambiente e da conjuntura social para o alcance de objetivos.

Além de qualidade, os construtos identidade e imagem institucionais, satisfação e valor percebido também foram abordados. A imagem representa o pensamento constituído na mente do cliente sobre a prestadora do serviço utilizado e identidade está ligada às características próprias da estrutura organizacional, sua forma de posicionamento e comunicação ao meio (GRAY; BALMER, 1998; RAMEZANALI; BARBOSA DE SOUZA; SILVEIRA, 2014). Satisfação pode ser entendida como sentimento, julgamento ou avaliação individual sobre experiência de consumo (MILAN et al., 2014; FAVORETTO, 2017; LIMA et al., 2018). Já o conceito do valor percebido se inscreve na relação entre benefícios recebidos pela utilidade dos atributos de bens ou serviços, e os esforços empenhados para seu usufruto (FAVORETTO, 2017; SOUSA-E-SILVA; MORIGUCHI; LOPES, 2018). Estas definições foram consideradas neste trabalho.

Segundo Resende (2017), é possível afirmar que políticas e práticas de Gestão de Pessoas aliadas à estratégia institucional podem gerar impactos salutares à medida que provocam o envolvimento dos trabalhadores por reconhecerem predicados corporativos

positivos. Este fator pode colocar organizações em rota incremental de vantagem competitiva, e consequente melhoria da sua imagem, para alcançar propostas definidas na sua missão e visão.

A todo o contexto supra, some a informação de que, em 07 de agosto de 2018, a Universidade Federal de Uberlândia possuía, em sua base de dados de folha de pagamento, 8.124 indivíduos (BRASIL, 2018c), sendo 4.999 (61,5%) servidores em atividade, 2.962 (36,5%) aposentados e 163 (2,0%) em outras situações funcionais legalmente possíveis (cedidos, professores substitutos etc.). O quantitativo de pensionistas não foi abordado por não representar objeto desta pesquisa.

A Tabela 1 detalha essa distribuição de pessoal. A categoria identificada como “Docente EBTT”, ou Docente de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), corresponde aos Professores de Ensino Fundamental, Médio e Técnico, lotados na Escola de Educação Básica (ESEBA) e Escola Técnica de Saúde (ESTES), ambas qualificadas como unidades especiais de ensino consoante artigo 38 da Resolução nº 01/2012 do Conselho Universitário, que consolida a estrutura organizacional da Instituição (UFU, 2012). Já a categoria “Docente NS” corresponde aos Professores de Nível Superior das diversas Faculdades e Institutos.

Tabela 1 - Quantitativo de servidores UFU.

CATEGORIA	ATIVO	%	APOSENTADO	%	OUTROS	%	TOTAL	%
Docente EBTT	120	2,40	127	4,29	18	11,04	265	3,26
Docente NS	1.790	35,81	729	24,61	118	72,39	2.637	32,46
TAE	3.089	61,79	2.106	71,10	27	16,57	5.222	64,28
Total	4.999		2.962		163		8.124	

Fonte: BRASIL (2018c).

Esses números demonstram a magnitude e complexidade dos serviços oferecidos pela PROGEP, com responsabilidades delegadas às suas três diretorias – Diretoria de Administração de Pessoal (DIRAP), Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Administração de Carreiras (DIRPA) e Diretoria de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor (DIRQS) – em um cenário altamente legalista e exigente, já que o princípio da legalidade rege os atos da Administração Pública (BRASIL, 1988).

À luz do conteúdo apresentado e considerando a observação de Resende (2017) de que no âmbito público, no qual a sociedade e os cidadãos são clientes, também deve ocorrer efetividade, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: como os servidores UFU, Docentes e TAE, interpretam a prestação de serviços pela PROGEP?

Por conseguinte, este estudo objetivou analisar a percepção dos servidores da Universidade Federal de Uberlândia, Docentes e Técnicos Administrativos em Educação

(TAE), com exercício no *campus* Santa Mônica, sobre os serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e indicar aspectos que merecessem intervenção da equipe diretora para melhor atendimento das necessidades de seu público-alvo.

Para subsidiar a consecução do objetivo geral ora definido, foram propostos como objetivos específicos:

1. analisar comparativamente a identidade institucional da PROGEP na visão dos gestores e a imagem institucional percebida pelos servidores;
2. identificar o nível de satisfação e o valor percebido pelos servidores quanto à qualidade dos serviços prestados pela PROGEP;
3. identificar pontos de melhoria para apresentação à PROGEP como resultado prático e aplicável desta pesquisa (produto);
4. testar a relação entre qualidade, imagem institucional, satisfação e valor percebido, conforme as cinco hipóteses de Favoretto (2017).

Oportuno ressaltar que os “sistemas de mensuração da satisfação, são, cada vez mais, reconhecidos pela sua importância administrativa. Seu caráter científico emprestaria uma importante contribuição às empresas públicas, complementando as atuais formas utilizadas pelo Estado para controle de níveis de qualidade” (BORGES JR.; FONSECA, 2002, p. 38).

Não foi encontrado referencial bibliográfico abordando a relação identidade *versus* imagem em contexto universitário de avaliação da qualidade de serviços, da área de pessoal, por agentes públicos que lhes atribuíssem valor ao utilizá-los. Esse fato representou justificativa para a realização desta pesquisa com aporte do Marketing pela importância de conhecer a impressão (nível de satisfação) dos *stakeholders* no processo de gestão das operações PROGEP. Outrossim, poderia coadjuvar na construção de conhecimento acadêmico e prático direcionado à seara da Administração Pública (GRAY; BALMER, 1998; JUNQUEIRA, 2005; FADEL; REGIS FILHO, 2009; KAPLAN; HAENLEIN, 2009; PACHECO, 2009; BONIFÁCIO; SCHLEGEL, 2012; FERREIRA et al., 2012; FREIRE; MURITIBA, 2013; ALCÂNTARA; PEREIRA, 2015; LARA; GOSLING, 2016; MOZZICAFREDDO, 2017; SANTOS; MAINARDES, 2018; SOTELLO; HACK NETO; DAMKE, 2018).

Ademais, esta pesquisa ofereceu proposição inovadora para a Instituição quando considerado o alcance de seu escopo, provendo a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas de informações diretamente relacionadas às suas rotinas de trabalho, representando diferença substancial das ações promovidas pela Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal de Uberlândia (CPA/UFU), responsável pela autoavaliação organizacional geral, destinada a

amparar a correção de fragilidades e manter potencialidades identificadas sobre condições do ensino, pesquisa, extensão e gestão (UFU, 2018b).

O alinhamento até aqui retratado para os cinco construtos aproximou-se muito dos trabalhos de Almeida (2017) e Favoretto (2017). Por esse motivo, seus modelos de mensuração, roteiro de entrevista e questionário, respectivamente, foram adaptados para aferir o impacto da qualidade dos serviços PROGEP na rotina dos servidores UFU, bem como analisar a relação identidade *versus* imagem. Dessa forma, atendeu-se sugestão de Esperidião (2005) para a padronização de instrumentos, viabilizando possíveis comparações de resultados.

Sublinhe-se: a proposta desta pesquisa foi utilizar fundamentos fluidos da Administração e do Marketing compatíveis com o cenário público (ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018), regido pelo princípio constitucional da legalidade. Como conclui Seabra (2001, p. 41), “uma adoção acrítica de preceitos e modismos que compõem a retórica da NAP poderá ser inócuas”. Cautelosa, Carvalho (2008) sugere parcimônia frente ao entusiasmo em se utilizar, no setor público, métodos e ideias que surtiram bons resultados em empresas privadas.

Assim, este trabalho foi organizado em cinco partes ou capítulos, incluindo esta introdução cuja primeira seção comporta a contextualização, problematização, definição de objetivos e justificativas associadas à relevância do assunto para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Uberlândia.

A segunda parte traz o referencial teórico contemplando a presença da ciência da Administração e do Marketing no serviço público, seguida da descrição dos construtos definidos (qualidade, identidade institucional, imagem institucional, satisfação e valor percebido) e relação de outros estudos empíricos sobre o tema.

O terceiro capítulo, cuidadosamente constituído conforme especificidades do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (UFU, 2018a), descreve aspectos metodológicos com indicação dos instrumentos de coleta de informações (Anexo II – Roteiro para entrevista semiestruturada e Anexo IV – Modelo de questionário), plano de recrutamento seguido dos critérios de inclusão e exclusão de participantes e definição da amostra. Há, também, registros sobre riscos e benefícios associados à condução do estudo, critérios para suspensão ou encerramento da pesquisa, abordagem das hipóteses, matriz de amarração e cronograma de execução.

Referência importante, disponível no plano de recrutamento, aponta a base legal que permitiu acesso do pesquisador a elementos necessários para convite à participação do público-alvo. Projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

e seu número de Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) é 00338818.2.0000.5152 (BRASIL, 2018b).

Na quarta parte, realiza-se a exposição e discussão de resultados. Antes, porém, apresenta-se breve histórico da Universidade Federal de Uberlândia e considerações sobre as Diretorias da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para ambientação do leitor. O quinto e último capítulo, por sua vez, abrange as considerações finais e possíveis desdobramentos desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contém informações relativas à presença da ciência da Administração e do Marketing no serviço público, seguidas de revisão bibliográfica sobre os conceitos dos construtos qualidade, identidade e imagem institucionais, satisfação e valor percebido.

O Marketing foi abordado sob a perspectiva do Marketing Público. Antes, porém, sua distinção do Marketing Político foi necessária para afastar a possibilidade de confusão na interpretação do encaminhamento proposto.

O Marketing Político, relacionado ao processo político, pode ser observado em três fases: partidário, eleitoral e governamental. A primeira fase ocorre em momento que antecede as campanhas eleitorais, quando os partidos se movimentam para aumentar o número de filiados rumo à conquista de mandatos. O marketing eleitoral se desenvolve durante as campanhas para a disputa por cargos e o marketing governamental, decorrente de vitória no processo eleitoral, se manifesta por meio de ações implementadas para consecução dos objetivos estabelecidos durante as campanhas (SILVA, 2009).

O Marketing Público, por sua vez, evidencia a relação entre política, governo e sociedade para a identificação e satisfação de necessidades de diferentes grupos sociais, que deverão ser providas pelos governos (OLIVEIRA et al., 2013; BETANHO, 2018): “o objetivo do Marketing Público é planejar, implantar, avaliar e dar sustentação a um modelo de governança que, para além da retórica, aproxime o Estado e seus gestores dos verdadeiros emanantes do poder – o Povo” (BETANHO, 2018, p. 2).

2.1 A Administração e o Marketing no serviço público

Descrever a participação da Administração e do Marketing no serviço público brasileiro demandou a busca pelo histórico da conjuntura político-econômica que sustentou alterações nas condutas governamentais nas últimas décadas do século XX, inclinadas à adoção de práticas gerenciais de negócio para superação de problemas do modelo burocrático (FERREIRA et al., 2012; MOTTA, 2013; ALCÂNTARA; PEREIRA, 2015) pois, segundo Motta (2013, p. 82), “o público espera da Administração Pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparência dos atos”.

Àquela época, descortinava-se o movimento *New Public Management* (NPM), ou Nova Administração Pública (NAP), sob influência do liberalismo clássico para incremento de práticas de mercado no governo com foco no cliente; no gestor, pela expectativa de autonomia

e flexibilidade advindas da cultura empresarial; no resultado e no desempenho superiores com aplicação de metas e indicadores. A retração da capacidade de investimento estatal, das taxas de crescimento econômico e a tendência de endividamento público motivaram o avanço do NPM que seguiu caminhos diversos no mundo contemporâneo (SEABRA, 2001; FERNANDES, 2002; MOTTA, 2013).

A reforma administrativa brasileira, segundo Fernandes (2002) e Oliveira et al. (2013), ocorreu em resposta à crise fiscal da década de 1980, quando a globalização econômica demandava reorganização dos Estados Nacionais, cujos modelos intervencionistas não mais garantiam sustentação, contrapondo-se à fase de crescimento ocorrida entre os anos de 1950 e 1970. Já no intervalo de 1979 a 1982, Lima Jr. (1998, p. 14) mostra a ocorrência de movimento contra a não-profissionalização do servidor público, com duas frentes de atuação: “a desburocratização, regulada pelo Decreto nº 83.740, de julho de 1979, visando a simplificação e a racionalização da burocracia, com forte orientação para o usuário do serviço público, e a desestatização”.

Em um primeiro momento, a redução da máquina estatal e a restrição da participação do Estado na economia, seja por meio de privatizações ou extinção de órgãos, foram alvo de ajustes necessários para o equilíbrio econômico, sendo o descompasso dos pilares político, econômico e administrativo considerado como justificativa para uma reforma mais profunda (FERNANDES, 2002). A revisão gerencial, então recomendada, considerava que o Brasil havia suplantado o patrimonialismo e a burocracia, sendo preciso uma nova roupagem para florescimento da gestão e fomento da qualidade no serviço público nacional (LIMA JR., 1998).

Diagnóstico específico sobre a crise da Administração Pública brasileira, retratado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), ocorreu na década de 1990, no governo do ex-Presidente Fernando Henrique Cardoso, sob a batuta do ex-Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, constatando curso de decadência institucional por conduta gerencial inadequada em áreas sensíveis como folha de pagamento e normatização com excessiva burocratização operacional (FERNANDES, 2002; ALCÂNTARA; PEREIRA, 2015).

Por outro lado, Lima (2007) ensina que a Reforma Burocrática, com ideais weberianos na era Vargas (1930-1945), era baseada na eficiência, legalidade, impessoalidade e padronização de rotinas e procedimentos, estampando profissionalização. Porém, as circunstâncias preconizavam que o caráter degradante prevaleceu por aliar o termo burocracia a disfunções, como excesso de controle e morosidade na execução de processos e tomada de decisões.

Nessa vertente de valorização da burocracia weberiana, Lima Jr. (1998) critica o teor do diagnóstico realizado no tocante à superação das fases patrimonialista e burocrática. Para ele, a implementação da administração burocrática foi frustrada por dispositivos legais, permanecendo a cena impregnada pelo patrimonialismo e clientelismo. O patrimonialismo indicava a confusão entre o patrimônio público e o privado; o clientelismo se manifestava quando uma pessoa recebia proteção de outra em troca de apoio político (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Sobre os supracitados excessos em custos com pessoal, verifica-se que Fernandes (2002) destaca, como respectivas causas, as vantagens concedidas em caráter permissivo e corporativista no serviço público, espelhando a ausência de controles adequados, além de defasagem paradoxal na remuneração entre categorias ou carreiras públicas.

Já em relação ao aparato burocrático, o autor critica o modelo centralizador que deveria ser substituído por manejo gerencial, com revisão de normas infraconstitucionais ora implementadas, exemplificativamente, o regime jurídico único para os servidores públicos (Lei nº 8.112/1990), que nivelou as remunerações a patamares inferiores, e a lei de licitações (Lei nº 8.666/1993). Apesar do seu caráter figurar perda em autonomia de órgãos da Administração Indireta (autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista), tais normas miravam a falta de transparência e a corrupção.

Fernandes (2002) indica que a estrutura para reposicionamento da Administração Pública, a Nova Administração Pública (NAP) ou *New Public Management* (NPM), foi delineada no Plano Diretor e contemplou:

- remoção de obstáculos legais e normativos;
- revisão das funções e das formas de propriedade do Estado;
- introdução de ferramentas de gestão e de controle gerenciais;
- flexibilização do regime jurídico dos servidores e nova política de recursos humanos;
- redução de despesas de pessoal;
- aplicação das tecnologias da informação aos processos administrativos, e
- política de informação e transparência (FERNANDES, 2002, p. 6).

Dunleavy et al. (2006) endossam a contribuição advinda da informatização como melhoria entregue aos cidadãos. Como desdobramento do NPM, Fernandes (2002) assinala prioridades em projetos de ordem legal e estrutural, para reorganização da prestação de serviços pelo Estado, mediante aplicação concomitante de ferramentas de gestão e mudança nos diversos órgãos governamentais, com possível transferência de atividades para o setor público não-estatal.

As atividades típicas de Estado, que permaneceriam no âmbito da administração pública, deveriam ser reorganizadas com autonomia administrativa ampliada e controle de resultados. [...] As atividades que não pressupõem o uso de prerrogativas exclusivas de Estado, deveriam ser descentralizadas para a sociedade. O modelo propugnado entendia que estas atividades poderiam ser geridas com mais eficiência e submetidas ao controle direto pela sociedade, desde que organizadas como entidades públicas não-estatais, denominadas no Plano Diretor como organizações sociais (FERNANDES, 2002, p. 7).

Bresser-Pereira (2017, p. 155) resgata aspectos da reforma gerencial ocorrida no Brasil e reconhece que ela aconteceu devido à pressão por eficiência e redução de custos, e elege o Sistema Único de Saúde (SUS) como exemplo de sucesso da estratégia firmada. Para ele, o SUS se mostrava competente ao atender direito básico do cidadão a custos da ordem de “dois reais por habitante-dia” em resposta ao controle social exercido e à aplicação de princípios da administração gerencial.

Por definir perspectiva concentrada em resultados, Kaplan e Haenlein (2009) concordam que o NPM tinha foco na eficiência de custos e proporcionava melhor gestão do orçamento público. Dessa forma requeria, da Administração Pública, o desempenho de papel empreendedor para delinear ações inovadoras voltadas à consecução dos objetivos traçados.

Análise crítica do *New Public Management* é apresentada por Motta (2013) da seguinte forma:

- o NPM não extinguiu controles tradicionais – manutenção da burocracia, com criação de novas regras de controle e novos níveis hierárquicos, não configurando a ruptura esperada;
- práticas privadas resultaram em ganhos moderados para gestão pública – alta carga legal e falta de autonomia dificultando agilidade na solução de problemas, favorecendo a centralização;
- o NPM reativou descrença dos cidadãos – novas práticas não agregaram valor à percepção do cidadão quanto ao acesso e à qualidade dos serviços públicos;
- o NPM carrega valores culturais dos países de criação – melhor internalização das propostas do NPM ocorreu nos países com aptidão ao pragmatismo gerencial e avanço formal, com objetivos definidos e estrutura mais enxuta;
- foco no gestor mostrou-se demasiadamente simplista – falta de autonomia do gestor impactava no desenvolvimento de suas atividades;
- dilemas do pós-NPM – aplicação de práticas de gestão de mercado na esfera pública carregava fragmentação e controles incrementais, indo de encontro à necessidade de

flexibilização e melhoria de desempenho. Segundo o autor, movimentos pós-NPM continuaram a referenciar modelos gerenciais empresariais;

- oportunidade de transcender o NPM e rever as concepções de gestão – contínua pressão da sociedade por eficiência sugeriu nova modelagem para o serviço público, que deveria respeitar características intrínsecas deste meio.

Alcântara e Pereira (2015) mostram uma nova vertente de revisão das práticas do serviço público, pois, como coloca Andion (2012), o NPM tinha seus limites e outras correntes surgiram para melhor servir a população. Intitulado como Novo Serviço Público (NSP), o modelo também remete às décadas de 1970 e 1980, com percepção de sua influência nos anos 1990, uma vez que sua divulgação ocorreu somente no ano 2000, com a publicação do artigo “*The new public service: serving, not steering*” por Denhardt e Denhardt (ANDION, 2012; ALCÂNTARA; PEREIRA, 2015).

Diferente do NPM, a proposta do Novo Serviço Público (NSP) não era de ruptura com modelos anteriores, mas sim de valorização do próprio serviço público pela promoção da dignidade, democracia, cidadania, diálogo e do interesse coletivo como essenciais à governança democrática (MOTTA, 2013; ALCÂNTARA; PEREIRA, 2015).

Os seguintes ideais foram apresentados por Denhardt e Denhardt (2003 apud Andion, 2012), para proporcionar visão da essência do Novo Serviço Público:

- **O interesse público é o alvo não um sub-produto.** O foco dos servidores públicos deve ser a construção de interesses e responsabilidades compartilhadas junto a cidadãos e não a consumidores. Isso exige uma transição de interesses individuais, para interesses coletivos e gerais, o que pressupõe acordos.
- **Servir no lugar de guiar.** Mais do que pilotar a máquina pública, os gestores públicos devem ser capazes de agir como árbitros e mediadores de ações coletivas. Cada vez mais a legitimidade do Estado estará ligada à sua capacidade de agir como um negociador junto aos vários atores (e seus interesses) que agem na cena pública.
- **Pensar estrategicamente, agir democraticamente.** Políticas e programas públicos podem ser mais efetivos se concebidos e implementados por meio de processos colaborativos (co-produção). Até porque os problemas públicos são muito mais complexos para serem resolvidos apenas pelo Estado.
- **O território (não no sentido administrativo), mas como lócus de identidade e de recursos específicos, passa a ser o espaço privilegiado de intervenção pública.** O território é construído política e socialmente, em relação a um problema específico.
- **Reconhecer que accountability não é simples.** *Accountability* vai muito além da prestação de contas em termos financeiros e de resultado. Torna-se necessário levar em conta as leis, as normas, os valores comunitários e os interesses dos cidadãos.
- **A cidadania deve ser colocada acima do empreendedorismo.** O foco na eficácia pode obscurecer o foco central que é promover o interesse público. Os servidores públicos não são apenas executivos do aparelho do Estado (ANDION, 2012, p. 11-12).

Apoiando a composição do novo formato para a Administração Pública, Saraiva e Capelão (2000) e Betelho (2018) discorrem sobre o Marketing Público e ressaltam sua importância para diagnosticar situações vivenciadas em comunidade e propor ações por meio de método estruturado, com foco no cidadão, a partir da compreensão de suas necessidades. Destarte, visando o bom atendimento, o “marketing pode ser extremamente útil como campo de conhecimento para auxiliar na prestação de serviços públicos de qualidade” (FERREIRA et al., 2012, p. 174), podendo o cidadão ser considerado como cliente do Estado por atuar de formaativa na defesa de seus interesses.

Na perspectiva de Betelho (2018, p. 2), o “Marketing Público é o conjunto de conhecimentos hábeis a identificar as demandas da sociedade e transformá-las em políticas, programas e ações públicas que promovam o Bem-Estar Social”, pois viabiliza modelo de governança e aproximação entre o Estado e o povo ao lançar mão de ferramentas como pesquisas de satisfação, ouvidorias, além de outras fontes de informação e participação popular, orientando o planejamento público.

Semelhantemente, na opinião de Oliveira et al. (2013), o Marketing Público envolve a ação de identificar necessidades da população para direcionar a prestação de serviços institucionais adequados, independentemente de mandatos eleitorais, em harmonia com previsão do artigo 175 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Além disso, colabora com a promoção da cidadania e com a prática da *accountability*, valorizando a participação da comunidade a fim de reduzir desigualdades sociais.

Silva (2015), por perceber a presença do Marketing no meio público de forma natural em um cenário posterior à experiência NAP/NSP, leciona que o Marketing Público tem caráter de reinterpretação do conceito tradicional servindo de base para sua implementação, com devidas adaptações, mirando a adequação e melhoria nos serviços oferecidos à população. O autor distingue o Marketing Público nas modalidades social e de localidades. O Marketing Social aborda causas sociais voltadas ao bem-estar individual ou coletivo, e o Marketing de Localidades trabalha alternativas para cidades ou regiões se destacarem perante as demais, atraindo novos investimentos.

Para tanto, de forma similar ao Marketing empresarial, o Marketing Público apresenta dimensões operacionais, em um contexto no qual a equidade deve se fazer presente (FARES; MAINARDES, 2015), caracterizadas pelos tradicionais 4 Ps: Produto, Preço, Praça (distribuição) e Promoção (comunicação).

Se o que se oferta é uma política, um programa ou uma ação pública (Produto), a mesma é colocada em prática em localidades (Distribuição), atingindo pessoas. As

políticas e ações precisam ser difundidas (Comunicação), de acordo com as necessidades (dar a conhecimento, buscar apoio social etc.). [...] O Estado já cobra impostos e outras contribuições do cidadão, portanto o preço já está pago e toda política e ação pública deve ter, como retorno, o bem-estar da sociedade (BETANHO, 2019, p. 3).

Oliveira et al. (2013) indicam que as estratégias de Marketing devem ser internalizadas e empregadas a longo prazo para cumprirem seu papel de apoio à gestão dos serviços públicos, estabelecendo relacionamento entre a Administração Pública e o cliente/usuário. Assim, elas podem comunicar e disponibilizar serviços com qualidade por pessoal capacitado, além de avaliar o nível de atendimento às demandas para promoção de melhorias contínuas, cujo impacto positivo será percebido na imagem da própria Administração Pública.

Exame feito por Silva (2015) apontou os desafios da aplicação do Marketing Público sob a ótica de Kotler e Lee (2008), e os benefícios vislumbrados por Kotler e Lee (2008), Ticlau et al. (2010) e Tiganas et al. (2011). O primeiro desafio relaciona-se à possibilidade de elevação de custos para realização de pesquisas de mercado, planejamento e implementação de programas de Marketing sem efetiva comprovação de eficácia destas medidas em termos de benefícios revertidos aos cidadãos. Esses últimos poderiam se sentir incomodados com mecanismos e sistemas de acompanhamento ora estabelecidos e isso significaria o segundo desafio, ou seja, a intromissão em suas rotinas. O último desafio remete ao cuidado com a comunicação a fim de evitar a manipulação de opiniões por entes políticos.

São cinco os benefícios listados em Silva (2015). Os dois primeiros podem ser correlacionados, pois um compreende as características do próprio serviço e o outro a eficiência conseguida. Isso porque, considerando que a Administração Pública estaria munida de subsídios necessários para aprimoramento dos serviços, os esforços de Marketing cumpririam seu papel e contribuiriam para o bem-estar social por meio do atendimento das necessidades da população, assertivamente. O respectivo planejamento contemplaria as melhores práticas e métodos estruturados para desempenho otimizado.

O terceiro benefício alude ao apoio legislativo proporcionado pelos *inputs* do Marketing Público. Carregados de evidências sobre as demandas do povo, suas informações poderiam canalizar esforços e direcionar os trabalhos produtivamente. O quarto benefício é o envolvimento da sociedade civil, com desenvolvimento da cidadania e redução de barreiras pela possibilidade de sua participação nas propostas e decisões de interesse público. O quinto e último benefício é a perspectiva de aprimorar a governança pública como efeito da divulgação das atividades do Marketing Público e acesso a informações centralizadas, auditáveis de forma dinâmica e transparente.

Diante de todo o exposto, no viés gerencial do Novo Serviço Público (NSP), em que o cliente/usuário tem papel transformador (KAPLAN; HAENLEIN, 2009; ANDION, 2012), foram explorados os conceitos relacionados à operação de serviços públicos na próxima seção deste capítulo. Ao longo deste trabalho, foram feitas referências a clientes/usuários. Quando relacionados à PROGEP, os clientes/usuários correspondiam aos próprios servidores da UFU. Porém, quando se tratava de alusão ao serviço público de forma ampla, os clientes/usuários eram os cidadãos, ou a população em geral.

2.2 Os construtos

O construto qualidade foi primeiramente abordado e a ênfase foi dada à qualidade em serviços, uma vez que a proposta deste trabalho consistiu na avaliação de serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Uberlândia a seus servidores, ocupantes de cargos públicos efetivos de Docentes e Técnicos Administrativos em Educação. Como dito por Carvalho (2008, p. 12-13), “a qualidade é cada vez mais considerada uma variável estratégica de posicionamento e não uma mera variável técnica”.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 4) conceituam serviços como “*atos, processos e atuações* oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa” e são caracterizados por intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e têm sua geração e consumo simultâneos. De acordo com Grönroos (2009, p. 64), “Os serviços não existem antes de serem consumidos”, ou seja, a partir da demanda é que o serviço tem início para conclusão futura e suas características “surgem durante seus processos simultâneos de produção e consumo”.

Os demais construtos foram descritos seguidamente, em ordem alfabética: identidade institucional; imagem institucional; satisfação; e valor percebido, também denominado valor para o cliente. Segundo Kapferer (2003), a identidade precede a imagem; identidade é conceito de emissão (específica sentido) e imagem é conceito de recepção (decodifica símbolos provenientes de produtos e serviços), ou seja, imagem é “o que o discurso gerencial projeta” (CALDAS; WOOD JR., 1999, p. 39).

2.2.1 Qualidade

A prestação de serviço público no país tem sido, justa ou injustamente, considerada como ineficiente, morosa e de qualidade duvidosa, marcada pelo distanciamento das

necessidades de seus clientes/usuários (FERREIRA, et al. 2012). Novas formas de governar buscaram alterar esse cenário e a Constituição Federal de 1988 institucionalizou o ideal por meio do princípio da eficiência (BRASIL, 1988; FERREIRA, et al. 2012; ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018), além dos princípios da impessoalidade, legalidade, moralidade e publicidade.

A Carta Magna prevê a prestação de serviços públicos, elencados, por exemplo, nos direitos fundamentais de acesso à saúde, educação, moradia, dentre outros, evidenciando a impescindibilidade de ação efetiva do Estado para garantir qualidade (OLIVEIRA et al., 2013) com base na avaliação feita pelos cidadãos, usuários dos serviços públicos, a respeito da satisfação de suas carências (WALTER et al., 2014).

Em um panorama como esse, Fadel e Regis Filho (2009) e Kaplan e Haenlein (2009) consideram importante conhecer a percepção dos clientes, internos e externos, sobre a qualidade do serviço público. Essa seria uma forma de aperfeiçoá-lo por meio de estilo de gestão com visão sistêmica sobre processos envolvidos, pois a demanda é crescente e mudanças são primordiais. De acordo com Cavallari e Cardoso Machado (2016), o compromisso de avaliar os serviços que prestam à sociedade deve constar da agenda das instituições públicas a fim de cumprirem seu papel social de atendimento às necessidades do cidadão.

Em discurso uníssono, Carvalho (2008), Kaplan e Haenlein (2009), Pena et al. (2013), Cavallari e Cardoso Machado (2016) e Favoretto (2017) dizem que a temática qualidade em serviços é ampla e complexa. Tal assertiva encontra justificativa na heterogeneidade de serviços e tipologias organizacionais: não há abordagem uniforme, ocorrendo variação de resultados e interpretações de acordo com o setor, a localidade de aplicação dos modelos de mensuração e a percepção dos clientes/usuários. Walter et al. (2014) também notam diversidade de variáveis, peculiares a cada serviço avaliado e sugerem atenção para o alinhamento da realidade organizacional com técnicas destinadas a aprimorar a qualidade.

Favoretto, Figueiredo e Mergulhão (2016) e Favoretto (2017) propuseram-se a realizar bibliometria sobre a matéria qualidade em serviços e obtiveram a confirmação de que a discussão sobre o assunto iniciou na década de 1980, tendo Grönroos (1984) como um de seus precursores. Para Grönroos (1984 apud Favoretto, 2017), qualidade percebida reside na relação entre o serviço esperado, o serviço percebido e a imagem corporativa, essa última constituída tecnicamente, com base no que o cliente recebe ao adquirir serviços e, funcionalmente, pela observação do nível de desempenho.

Destaca-se, porém, conforme Favoretto (2017), a corrente de pensamento encabeçada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985, 1988). Esses autores anunciam que clientes avaliam

a qualidade com critérios ligados à diferença entre expectativas e o desempenho, baseando-se, a princípio, em 10 dimensões. O amadurecimento do modelo por esses autores, então nomeado SERVQUAL, as consolidou em cinco dimensões de acordo com correlações estatísticas estabelecidas (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Quadro 1 - Correspondência entre as dimensões originais e atuais da SERVQUAL.

Dimensões da SERVQUAL					
Dez dimensões originais para a avaliação de qualidade em serviços	Elementos tangíveis	Confiabilidade	Responsividade	Segurança	Empatia
Elementos tangíveis					
Confiabilidade					
Responsividade					
Competência Cortesia Credibilidade Garantia					
Acessibilidade Comunicação Entendimento do cliente					

Fonte: ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY (2014, p. 34).

Zeithaml (1988), Carvalho (2008) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) pactuam com a concepção de que a qualidade pode ser definida como item de superioridade ou excelência. Os autores defendem a ideia de que a melhoria em qualidade eleva a eficiência operacional, visto que no longo prazo permite desenvolvimento sustentável. Para tanto, é inescusável o monitoramento contínuo das percepções dos clientes/usuários sobre a qualidade dos serviços, visando identificação de discrepâncias e planejamento de ações corretivas.

Segundo Paula, Pinto e Silva (2011), a percepção da qualidade pelo cliente reconhece diferenciação de um produto ou serviço. À vista disso, a qualidade é determinada por julgamentos pessoais baseados em opções disponíveis e cria valor à medida que influencia comportamentos positivamente.

A *American Marketing Association* (AMA), comunidade que lidera discussões sobre Marketing (AMA, 2018a), contribui com definição de qualidade em serviços, alinhando o termo com a entrega que satisfaça o receptor em suas expectativas.

Service quality: An area of study that has developed to define and describe how services can be delivered in such a manner as to satisfy the recipient. High quality

service is defined as delivery of service that meets or exceeds customers' expectations¹ (AMA, 2018b).

Outra contribuição é oferecida por Trevisan et al. (2008) ao elencarem recomendações da presidência norte-americana às suas agências governamentais, então listadas por Osborne e Plastrik (1997), para atingimento de alto nível de qualidade na prestação de serviços ao cidadão:

1) identificar quem são os seus usuários; 2) realizar pesquisas junto a esses usuários para determinar suas expectativas quanto ao tipo e qualidade dos serviços; 3) estabelecer padrões de qualidade e compará-los à situação atual; 4) buscar comparações com o desempenho de serviços prestados na iniciativa privada (*benchmark*); 5) realizar pesquisa junto aos funcionários públicos para detectar obstáculos e outros problemas para melhorar os serviços; 6) possibilitar opções de fontes de serviços aos usuários; 7) tornar as informações, serviços e sistemas de queixas facilmente acessíveis aos cidadãos-usuários; e 8) providenciar retornos rápidos e eficazes às reclamações dos usuários (TREVISAN et al., 2008, p. 3).

Ilustrando a dinâmica de procedimentos metodológicos relacionados à avaliação da qualidade em serviços e que podem ser aplicados como dispositivos gerenciais também pela Administração Pública, cita-se o SERVQUAL mencionado anteriormente e que suporta o questionário adaptado para esta pesquisa; o SERVPERF; o método das três dimensões de Vilella (2003); e o projeto Indicadores e Métricas para Avaliação de e-Serviços. Essas são algumas das opções viáveis, rol não exaustivo, sendo as duas últimas voltadas ao e-Gov.

SERVQUAL é um instrumento criado na década de 1980 por Zeithaml, Parasuraman e Berry, que permite avaliar cinco *gaps* (hiatos ou lacunas) da qualidade por meio de questionário aplicado em duas etapas, uma anterior e outra posterior ao uso do serviço (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014; DONIZETE et al., 2017), tomando como base cinco atributos, ou dimensões, que fornecem estrutura para compreensão das expectativas dos usuários. Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) sinalizam que “confiabilidade” foi classificada como dimensão essencial em suas pesquisas, sendo “elementos tangíveis” a menos importante. São as cinco dimensões propostas por Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014):

- elementos tangíveis: aparência de instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação;
- confiabilidade: capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e correta;
- responsividade: disposição para ajudar os clientes e prestar o serviço sem demora;
- segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e segurança;
- empatia: atenção cuidadosa e individualizada que a empresa proporciona a seus clientes (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014, p. 34).

¹ Tradução livre: Qualidade em serviços: área de estudo desenvolvida para definir e descrever como os serviços podem ser prestados de maneira a satisfazer o destinatário. O serviço de alta qualidade é definido como a entrega de serviço que atende ou excede as expectativas dos clientes.

Grönroos (2009) define SERVQUAL como instrumento de medição da percepção da qualidade por meio da comparação entre expectativas e experiências sobre a prestação de serviços, representando a desconfirmação ou confirmação das expectativas. A aplicação da escala SERVQUAL deve respeitar customização de determinantes e atributos ao caso concreto.

O modelo SERVQUAL, ilustrado na Figura 1, avalia a qualidade em serviços do ponto de vista do cliente/usuário, partindo da noção de qualidade percebida sobre um conjunto de aspectos com o propósito de identificar problemas e auxiliar os gestores na implantação de melhorias (CARVALHO, 2008; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Os *gaps* de 1 a 4 ocorrem dentro das organizações prestadoras de serviços e foram sequencialmente retratados de acordo com Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014). Iniciando pelo *gap* 1, os autores apresentam preocupação quanto à discrepância entre expectativas dos clientes e percepção da gerência, relacionando o caso à falta de conhecimento sobre quais características são efetivamente atrativas para os usuários, podendo os gestores incorrer no erro de generalizar ofertas e até dispender recursos por decisões equivocadas.

O *gap* 2 trata a lacuna entre a percepção da gerência e especificações da qualidade do serviço, ou seja, dificuldade da gerência em transpor as expectativas dos clientes para as especificações do serviço por motivos relacionados a barreiras internas, por dificuldade de padronização, previsão de demanda ou organização das equipes. Estes paradigmas precisam ser quebrados a fim de proporcionar níveis de serviço positivamente diferenciados. Nesse *gap*, Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) comentam ser prudente a definição de metas organizacionais desafiadoras, bem como o desenvolvimento de critérios de avaliação e remuneração de trabalhadores associados à entrega de valor ao público-alvo.

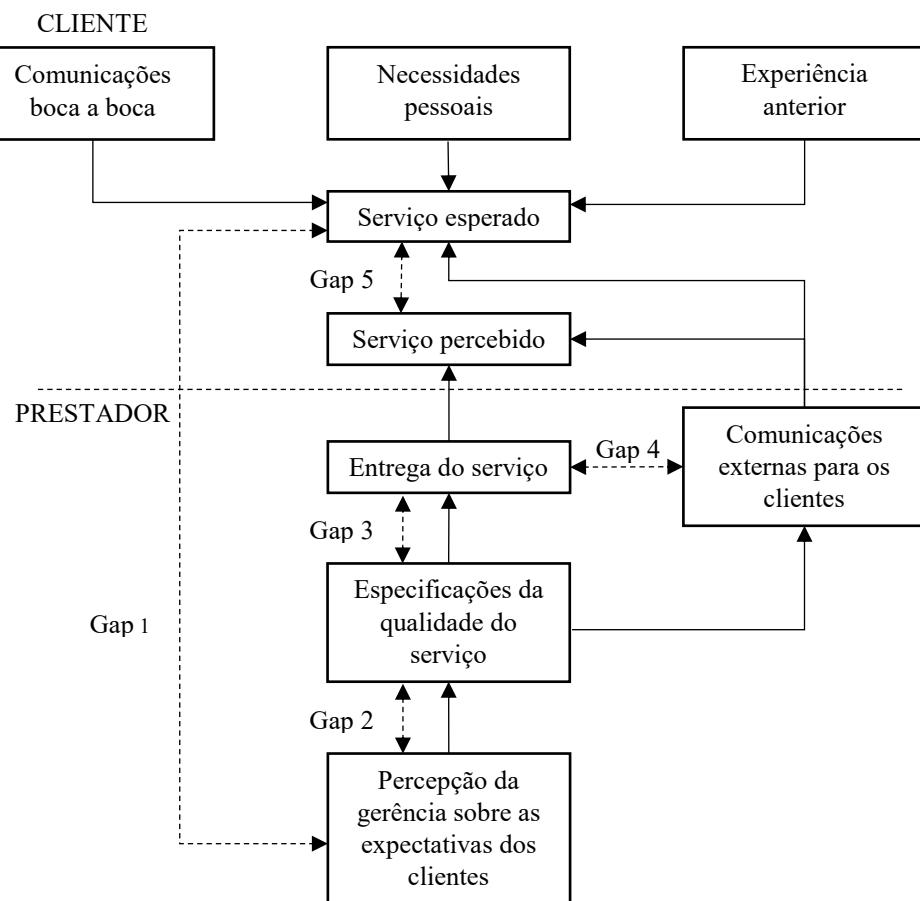
O hiato do *gap* 3 se manifesta entre especificações da qualidade do serviço e sua entrega. Ele ocorre, a título de exemplo, quando há problemas de treinamento do pessoal de contato com público, sistemas inadequados para suporte ao atendimento e falhas no dimensionamento da capacidade instalada para suprir demandas. Tais anomalias devem ser combatidas por supervisão e apoio operacional coerentes para o empoderamento das equipes.

Já a discrepância do *gap* 4 ocorre entre a entrega do serviço e as comunicações externas, que refletem as promessas feitas aos clientes/usuários. Nesse ponto, Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) alertam para a cautela dos encarregados em descrever e/ou promover os serviços de forma a comunicar suas reais propriedades.

O *gap* 5 traduz a qualidade percebida pelos clientes acerca do serviço esperado e do serviço recebido. As principais influências sobre o serviço esperado pelos clientes são vistas no

ambiente em que esses se encontram, como a comunicações boca a boca, ou determinadas por necessidades pessoais e experiências anteriores. Além disso, comunicações externas do próprio prestador dos serviços podem causar influência sobre as expectativas (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Figura 1 - Modelo conceitual de qualidade em serviços.



Fonte: ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY (2014, p. 49).

O modelo SERVQUAL, contudo, recebeu críticas sobre a validade de medir ou não as expectativas para confrontá-las com as percepções das experiências vivenciadas, mesmo sabendo-se que as primeiras influenciam as segundas. Grönroos (2009) assim resume os problemas de mediação por meio da comparação entre expectativas e experiências:

1. Se as expectativas forem medidas após a experiência de serviço ou ao mesmo tempo que a experiência ocorre, o que, por questões práticas, quase sempre ocorre, então o que é medido não é realmente a expectativa, mas algo que sofreu um viés da experiência.
2. Também não tem necessariamente sentido medir expectativas *antes* da experiência, porque as expectativas que os clientes têm de antemão talvez não sejam as expectativas com as quais compararão suas experiências. As experiências que o cliente tem do processo de serviço pode alterar suas expectativas, e

expectativas alteradas são as expectativas com as quais as experiências devem ser comparadas para determinar a real percepção de qualidade de um cliente.

3. De qualquer modo, medir expectativas não é uma maneira sensata de proceder, porque experiências são percepções da realidade, e expectativas anteriores são inerentes a essas percepções. Consequentemente, se, de um modo ou de outro, forem medidas as expectativas e, em seguida as experiências, então as expectativas são *medidas duas vezes* (GRÖNROOS, 2009, p. 79).

Nessa lógica, como alternativa ao SERVQUAL foi proposto o SERVPERF. Criado por Cronin e Taylor (1992) o SERVPERF tem como base principal avaliar a percepção dos clientes somente em relação ao desempenho de serviços, também em cinco dimensões, e não através da diferença entre expectativa e desempenho. Os idealizadores desse método acreditavam na superioridade da validação pelas percepções em detrimento dos *gaps* da SERVQUAL: o SERVPERF “é mais eficiente porque diminui para metade o número de itens a medir, tornando-se manifestamente mais simples, e, ainda, porque explica mais variância da qualidade global do serviço” (CARVALHO, 2008, p. 18).

Terceira opção que pode ser citada para avaliação da qualidade, considerando que os portais de e-Gov precisam significar instrumentos de serviços ao cidadão, é o método desenvolvido por Vilella (2003) que propõe investigação em três dimensões: o conteúdo, a usabilidade e a funcionalidade.

Para a análise do conteúdo, Vilella (2003) utiliza seis parâmetros: abrangência/propósito/cobertura (se o portal oferece visão geral, escopo, informações e *links* sobre o assunto); atualidade (se o conteúdo está atualizado, com registro de data de atualização); metadados (se há *metatags* apropriados); correção (precisão das informações, com respectivas fontes e indicação dos responsáveis pelo que foi apresentado); autoridade/*copyright* (propriedade intelectual, menção de fontes); e objetividade (adequação ao estilo do público-alvo e suas necessidades, conformidade com propósito/missão).

Na dimensão usabilidade são estabelecidos três fatores: inteligibilidade (facilidade de entender o conceito e a aplicação); apreensibilidade (facilidade de aprender a usar); e operacionalidade (facilidade de operar e controlar).

Já para a funcionalidade, consideram-se cinco fundamentos: adequação (se faz o que é apropriado); acurácia (se faz de forma correta); interoperabilidade (se interage com sistemas especificados); conformidade (se obedece normas); e segurança de acesso (se evita acesso não autorizado aos dados).

Os parâmetros das três dimensões são desdobrados em critérios de verificação, devidamente inseridos em uma planilha com atribuição de pesos e pontos que subsidiam a análise e definição de melhores práticas para gestão do e-Gov.

O quarto exemplo de método para aferir qualidade relaciona-se ao projeto Indicadores e Métricas para Avaliação de e-Serviços, desenvolvido para mensurar a qualidade e a conveniência de serviços públicos oferecidos aos cidadãos, objetivando o fornecimento de subsídios para permitir constante evolução e alinhamento com padrões esperados (BRASIL, 2007).

Lehnhart et al. (2015) apresentam descrição resumida dos oito itens avaliativos propostos pela tríade Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação e Departamento de Governo Eletrônico: (1) a maturidade apontando a medida em que o serviço é prestado de maneira desmaterializada e completa; (2) comunicabilidade que se relaciona aos meios de contato com o usuário e aos canais de ajuda; (3) a multiplicidade de acesso, com a qual pode-se verificar a existência de canais eletrônicos de atendimento além da Internet; (4) acessibilidade para pessoas com deficiência; (5) disponibilidade, que pondera a capacidade do *site* de ser acessado quando desejado, sem tempos ociosos de espera de carregamento; (6) facilidade de uso associada à clareza, desenho, linguagem e naveabilidade do *site*; (7) confiabilidade garantida pela segurança da informação e de políticas de privacidade; e (8) transparência concatenada à *accountability*.

Similar ao método proposto por Vilella (2003), os indicadores aqui definidos também recebem pontuação específica para avaliação do e-Gov.

Concluindo as considerações sobre qualidade em serviços, destaca-se o seguinte apontamento de Carvalho (2008) contendo reflexão sobre a relação que pode ser estabelecida entre qualidade na oferta de serviços e confiança na Administração Pública. Para emitir sua fala, a autora baseou-se na assertiva de Loffler (2001) de que melhorar a qualidade pode elevar a satisfação dos clientes/usuários, porém não garante reflexo proporcional em confiança no governo.

Então, uma Administração Pública de qualidade não deve apenas ser capaz de aumentar a satisfação do cliente com os serviços públicos, mas também de fortalecer a confiança do cidadão através de processos transparentes, prestação de contas (*accountability*) e diálogo democrático. Para tal, os conceitos tradicionais de qualidade que consideram as agências públicas como prestadoras de serviços e os cidadãos como clientes devem ser enriquecidos por um conceito democrático de qualidade que considere as agências públicas como catalisadoras da sociedade cívica e os cidadãos como parte responsável e activa dessa mesma sociedade (CARVALHO, 2008, p. 63).

2.2.2 Identidade institucional

Com origem na filosofia clássica, o termo identidade era associado à ideia de singularidade e unicidade. Foi inicialmente aplicado a situações relacionadas ao indivíduo e,

posteriormente, expandiu-se, com base em conceitos de Psicologia Social nas décadas de 1980 e 1990, quando identidade podia ser entendida como “função da forma pela qual a organização percebe a si mesma” (CALDAS; WOOD JR., 1999, p. 123).

O vocábulo identidade vem do latim. *Idem* e *identitas* significam “o mesmo”, enquanto *entitas* traduz-se como “entidade”. Assim, identidade pode significar “a mesma entidade” e responde à questão “quem somos” (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004, p. 25).

De acordo com Ruão (2017), foram Albert e Whetten (1985) os precursores dos estudos sobre identidade organizacional na Universidade de Illinois, nos Estados Unidos. Segundo eles, a identidade surge dentro das instituições, sendo relacionada às suas principais características, percebidas por seus membros pelo fato de apresentar traço distintivo e duradouro.

Joan Costa (2003 apud Fascione, 2010, p. 17) também associa o conceito de identidade a características exclusivas, metaforicamente comparáveis ao DNA humano: “A identidade é o DNA da empresa. Por isso, e não por outro motivo, toda organização é única, diferente, irrepetível. Está escrito em seus cromossomos”.

Gray e Balmer (1998) definem identidade institucional como a realidade da organização ao passo que apresenta particularidades que a destaca das demais. Para os autores, a gestão da identidade envolve a conjunção e interação entre estratégia, visão/filosofia dos altos executivos, a cultura e o desenho organizacional no processo de diferenciação, cuja essência reside na promoção do seu reconhecimento pelos clientes por meio de atributos distintos (RAMEZANALI; BARBOSA DE SOUZA; SILVEIRA, 2014).

Já na perspectiva de Gioia, Schultz e Corley (2000), identidade tem caráter dinâmico pois varia conforme o contexto. Seu reflexo é percebido na imagem, que deve ser utilizada como catalisadora de mudanças em efeito cílico, com diálogo entre estes dois construtos, de acordo com subsídios do ambiente em que a organização está inserida.

Respaldando essa interpretação de que a identidade define a imagem e a imagem sustenta a identidade, Caldas e Wood Jr. (1999, p. 114) indicam que esse processo de interação compõe fluxo de mudanças em que o “como sou visto” modifica o “como me vejo”, que por sua vez impacta “o ‘como sou’ que, finalmente, deve alterar o ‘como sou visto’, completando um ciclo”.

Porém, o entendimento fluido ou inconstante da identidade é contraposto por Fascione (2010). Ao criticar a concepção de liquidez atribuída por Bauman (2005) à identidade, a autora resgata a diferenciação dos atributos essenciais e accidentais que constituem o construto, não considerada por Bauman (2005). Fascione (2010) indica que a supracitada distinção foi definida pelo filósofo Sócrates, segundo o qual a identidade tem dois tipos de atributos (vide Quadro 2).

Quadro 2 - Atributos da identidade.

Atributos	Descrição
Essenciais	Relacionados ao caráter, representam a essência e praticamente não mudam. Sofrem apenas variações sutis de ênfase ao longo do ciclo de vida.
Acidentais	Relacionados às manifestações físicas, materiais, conjunturais. Mudam com frequência e se adequam às diversas fases do ciclo de vida da empresa.

Fonte: Fascione (2010, p. 24).

Nesse cenário, a análise da identidade deve ser criteriosa e clara a respeito dos quesitos investigados, se essenciais e/ou acidentais (FASCIONE, 2010), já que dá sentido às atividades laborais e contribui para o bem-estar nas organizações por meio de processo de comunicação coerente (ALMEIDA, 2017).

2.2.3 Imagem institucional

Estudos sobre imagem tiveram origem na década de 1950, cujo tema inicial era marca com posterior migração para imagem corporativa (institucional), sendo essa formada contínua e subjetivamente em função de experiências, percepções e sensações dos clientes/usuários (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004; THI HOANG YEN, 2014).

Os supracitados autores referenciam o conceito de Dowling, (1986) para imagem.

Na definição de Dowling (1986), imagem é o conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido e através do qual o indivíduo utiliza para descrevê-lo, relembrá-lo e se relacionar. É o resultado da interação com as crenças, ideias, sentimentos e impressões sobre o objeto, sendo que o objeto pode ser substituído por uma marca ou uma organização. Pessoas diferentes podem ter imagens diferentes de um mesmo objeto (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004, p. 27).

Image is defined as a set of meanings by which an object is known and through which people can describe and memorize² (THI HOANG YEN, 2014, p. 97).

Definição símila é oferecida por Barich e Kotler (1991), segundo os quais imagem exprime conjunto de crenças, atitudes e impressões sobre o objeto de análise. O caráter abstrato dessas impressões sugere cuidado, pois são elas que guiam o comportamento dos clientes/usuários. Por essa lógica, os autores prescrevem exploração dos pontos fortes e fracos para sustentar e melhorar a imagem institucional.

A formação da imagem é resultante de interpretação individual sobre fatores advindos de meios de comunicação em massa, relações interpessoais e das próprias experiências dos sujeitos, o que qualifica a imagem como algo influenciável, mas não controlável (FASCIONE,

² Tradução livre: A imagem é definida como um conjunto de significados pelos quais um objeto é conhecido e através do qual as pessoas podem descrever e memorizar.

2010). Para Almeida (2017), a imagem é fruto de contínua construção mental e também tem sua origem em experiências ou informações absorvidas no cotidiano do público.

Em revisão bibliográfica, Azoury, Daou e Khoury (2014) afirmam haver consenso na informação de que a imagem resulta do padrão de comunicação entre organização e seu público-alvo, com interferência de fatores como diversificação de oferta, familiaridade com a própria Instituição, relacionamento interpessoal, qualidade percebida e publicidade, dentre outros. Afinal de contas, “a comunicação é o resultado do efeito cumulativo de tudo aquilo que uma instituição diz ou faz” (VASCONCELLOS; ALPERSTEDT; MORAES, 2006, p. 2).

Gray e Balmer (1998) e Ruão (2017) endossam o relevante papel da comunicação quando a relacionam ao nexo entre identidade e imagem. Eles definem esse último construto como a imagem mental imediata que os clientes fazem de uma companhia, podendo ser reconhecida quando estes entram em contato com símbolos corporativos como nome e logomarca, denominados como manifestações da identidade por Fascione (2010).

Nguyen e Leblanc (1998 apud Favoretto, 2017) identificaram cinco variáveis com potencial influência sobre a imagem. São elas:

- Identidade corporativa: os elementos utilizados pelas organizações para identificação e posicionamento do seu serviço no mercado como nome, logotipo [sic], preço e qualidade da comunicação;
- Elementos tangíveis: inclui todos os elementos físicos usados na prestação do serviço bem como o edifício, equipamentos, uniforme dos colaboradores, música e decoração do ambiente;
- Reputação: está associada à estabilidade das ações de uma organização ao longo do tempo, estabelecendo uma credibilidade e confiabilidade. A reputação está ligada à imagem no sentido em que afeta as expectativas dos clientes referentes à qualidade em serviços prestados (YOON; GUFFEY; KIJEWSKI, 1993);
- Pessoal de contato: refere-se ao desempenho, conhecimento, empatia e habilidade dos colaboradores nas interações com o consumidor;
- Níveis de serviço: relacionado ao desempenho da empresa na prestação do serviço como, por exemplo, a variedade oferecida, cumprimento dos prazos prometidos, entre outros (FAVORETO, 2017, p. 23).

Ainda no que lhe concerne, Favoretto (2017) sinaliza importância da imagem por seu vínculo com a percepção do cliente/usuário que, associado ao processo de comunicação de intenções estratégicas e valores, pode ser afetada pela identidade, credibilidade e confiabilidade estabelecidas pela organização ao longo do tempo. A autora também se refere à habilidade de estabelecer interações saudáveis com o público e à capacidade de manter níveis de desempenho profícuos como fatores críticos de sucesso.

Thi Hoang Yen (2014) reitera a importância da imagem institucional para o sucesso das organizações e preconiza que sua definição tem três abordagens. A primeira define imagem

como percepção ou imagem mental formada por seu público-alvo. A segunda contempla avaliação, sentimentos e atitudes em relação à organização, denotando aspecto comportamental frente à experiência dos clientes/usuários. A terceira abordagem está ligada às associações e significados a ela atribuídos. Portanto, a imagem pode conter elementos tanto afetivos quanto cognitivos (FASCIONE, 2010; THI HOANG YEN, 2014; RUÃO, 2017).

A imagem, classificada como intangível e instável, traduz a percepção do seu público-alvo a partir de interações ou informações comunicadas *ad continuum*, podendo ser associada a valores e princípios (VIEIRA, 2014; ALMEIDA, 2017). Então, como a imagem revela a forma que a Instituição deseja ser percebida, mister evitar desgastes, muitas vezes onerosos e arriscados (SOTELLO; HACK NETO; DAMKE, 2018). Isso é possível por meio da sua monitoração permanente e coerente para possibilitar intervenções desejadas e, principalmente, intervenções necessárias (VALERIO; PIZZINATTO, 2003).

Considerando que o posicionamento organizacional reflete na formação da imagem institucional, aconselha-se cautela em sua construção e seu alinhamento com a postura da organização, principalmente quando o caráter etéreo da prestação de serviços estiver envolvido (VALERIO; PIZZINATTO, 2003; RUÃO, 2017; ALMEIDA, 2017). Ademais, o exame da imagem permite melhor gestão de pontos fortes e fracos para excelência operacional (GROHMANN; ALVARENGA; VENTURINI, 2007) e verificação da eficácia de ações preventivas e/ou corretivas por ventura implementadas (BARICH; KOTLER, 1991).

A esse respeito, Ruão (2017) faz reflexão e atribui responsabilidade à própria organização quanto a formação da imagem institucional com adequada transferência das características de sua identidade. “Assim sendo, a organização deve planejar cuidada e rigorosamente a melhor imagem de si, aquela que pretende ver veiculada entre os seus públicos. E a melhor imagem de qualquer empresa é também a que possibilita a concretização da estratégia organizacional geral” (RUÃO, 2017, p. 91).

2.2.4 Satisfação

Com relevância reconhecida, satisfação é complexa questão de investigação em Marketing por influenciar nos resultados de qualquer organização à medida que determina padrões de comportamento frente a um produto ou serviço com pressuposto consumo (CARVALHO, 2008). Por esse motivo, Saraiva e Capelão (2000) chamam a atenção para o comprometimento das organizações com a satisfação de seu público-alvo, que atribui valor a

todo o fluxo de prestação de serviços, e “é um importante termômetro do bem-estar” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 84).

A *American Marketing Association* apresenta a seguinte definição para satisfação, ou satisfação do cliente, atrelando sua consecução à experiência de utilização:

Customer satisfaction is a measure of how products and services supplied by a company meet or surpass customer expectation. Also the number of customers, or percentage of total customers, whose reported experience with a firm, its products, or its services exceeds specified satisfaction goals³ (AMA, 2018b).

Oliver (1999) conceitua satisfação como sendo um estado temporal posterior ao uso ou consumo, que reflete como um produto ou serviço supre seu propósito ao atender necessidades específicas. Mais recentemente, Oliver (2010 apud Favoretto, 2017, p. 14-15) amplia sua definição e sugere “que a satisfação seja um julgamento da característica de um produto ou serviço, produzindo níveis mais altos ou mais baixos de realização prazerosa relacionada ao consumo”.

Concordam com essa visão os autores Maximiano (2011), Kotler e Keller (2013) e Azoury, Daou e Khoury (2014) ao noticiarem que a satisfação depende, em larga escala, do nível de atendimento ou superação das expectativas dos interessados. Lovelock e Wright (2001) caracterizam as expectativas como padrões de julgamento dos clientes/usuários e fazem distinção entre qualidade e satisfação relativas a serviços. Para eles, qualidade refere-se à avaliação cognitiva de longo prazo e a satisfação reflete emoção de curto prazo pelo desempenho percebido.

Com natureza dinâmica, moldada ao longo do tempo por fatores relacionados ao ciclo de vida do produto ou serviço – inédito ou consolidado – a satisfação pode ser determinada por características atreladas à qualidade ou fatores situacionais e emoções do cliente/usuário. A experiência positiva gera satisfação, relacionada a sentimentos de realização, contentamento, prazer, felicidade, encantamento e até de alívio. Já a vivência negativa é causa de insatisfação. Ou seja, “a satisfação é relacionada a sentimentos de ambivalência, em que há uma mescla de experiências positivas e negativas envolvendo o produto ou serviço” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 79).

³ Tradução livre: A satisfação do cliente é uma medida de como os produtos e serviços fornecidos por uma empresa atendem ou superam a expectativa do cliente. Além disso, o número de clientes, ou porcentagem do total de clientes, cuja experiência relatada com uma empresa, seus produtos ou seus serviços excede as metas de satisfação especificadas.

Ao abordar o assunto, Reis (2011) concorda com a observação de Carvalho (2008, p. 28) de que “não existe uma definição consensual de satisfação” e apresenta conceitos dispostos no Quadro 3.

Quadro 3 - Definições de satisfação.

DEFINIÇÃO	AUTOR(ES) / DATA
“Estado cognitivo do comprador de se sentir recompensado adequada ou inadequadamente dos sacrifícios que foram levados a cabo” (p. 145).	Howard e Sheth, 1969
Uma avaliação positiva dos serviços prestados leva a uma escolha repetida, afectando, deste modo, o lucro da empresa a longo prazo.	Newman e Werbel, 1973
Uma função de expectativas dos consumidores materializada como opiniões dos produtos e desconfirmação.	Olson e Dover, 1979
Satisfação do consumidor é um construto similar às atitudes e medeia as mudanças entre atitudes de pré-compra e de pós-compra.	Oliver, 1980
Satisfação é avaliação que inclui elementos afectivos e é influenciada pelas experiências passadas.	Westbrook, 1980
“Conceptualmente, satisfação é resultado de compra e uso que decorre da comparação, por parte dos consumidores, das recompensas e custos da compra relativamente às consequências antecipadas. Operacionalmente, satisfação é idêntica a atitude, na medida em que se traduz na soma das satisfações com vários atributos” (p. 493).	Churchill e Surprenant, 1982
Satisfação é o resultado da comparação entre serviço previsto e percepcionado, enquanto qualidade do serviço refere-se à comparação entre serviço desejado e percepcionado.	Zeithaml e Parasuraman, 1985; 1988; 1993
“Julgamentos de avaliação global sobre o uso/consumo de produtos” (p. 260).	Westbrook, 1987
Satisfação dos consumidores é específica a um serviço e antecede a qualidade do mesmo.	Parasuraman et al., 1988
“É a resposta de avaliação do consumidor acerca da discrepancia percebida entre antigas expectativas (...) e a performance actual dos produtos percepcionados depois de consumidos” (p. 204).	Tse e Wilton, 1988
Sem definição conceptual. “Uma função de justiça, preferência e desconfirmação” (p.28-29).	Oliver e Swan, 1989
Satisfação dos consumidores como um fenómeno teórico e abstracto, que pode ser mensurado através da média de múltiplos indicadores.	Johnson e Fornell, 1991
A satisfação dos consumidores influencia os comportamentos de compra: clientes satisfeitos tendem a ser leais, mas clientes leais não estão necessariamente satisfeitos.	Fornell, 1992
Qualidade do serviço e satisfação representam o mesmo.	Rust et al., 1993
Satisfação ou insatisfação dos consumidores são conceitos bem reconhecidos e estabelecidos em diversas ciências.	Anderassen, 1994
Satisfação Global: avaliação global baseada no total de compras e experiências de consumo de bens/serviços ao longo do tempo.	Anderson et al., 1994
Satisfação dos consumidores mede como as expectativas dos consumidores correspondem à transacção efectuada.	Bowen, 1998
Satisfação global é o construto que medeia componentes atitudinais, avaliação global e intenções futuras.	Garbarino e Johnson, 1999
Satisfação do cliente é uma medida de dimensão, lealdade e qualidade de uma empresa.	Morgan e Rego, 2006

Fonte: Reis (2011, p. 31-32).

2.2.5 Valor percebido

Novos arranjos no mercado globalizado têm determinado revisão de posicionamento institucional, cujo foco desviado para o cliente requer reconsideração estratégica acerca do valor por ele observado (FAVORETTO, 2017). Essa interpretação é justificada pela relação direta entre a qualidade e o valor percebido (KOTLER; KELLER, 2013) nas contínuas interações que envolvem indivíduos e organizações (GRÖNROOS, 2009). Carvalho (2008) sinaliza que é nesse momento – de interação – que se manifesta a relevância do correto desempenho do trabalho pelo agente público a fim de criar valor por entregar serviços cuja qualidade pode ser notada socialmente, sendo capaz de influenciar o próprio relacionamento entre a sociedade e o Estado.

Conceito amplamente difundido para valor percebido, ou valor para o cliente/usuário, é o apresentado por Zeithaml (1988, p. 14): “*perceived value is the consumer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given*”. Citando o mesmo conceito, Sousa-e-Silva, Moriguchi e Lopes, (2018, p. 206) o traduzem como “avaliação geral que o consumidor faz sobre a utilidade de um bem ou serviço, baseando-se em percepções do que recebe (benefícios), comparando-o com os sacrifícios que precisa fazer para obtê-los”. Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Kotler e Keller (2013) compactuam com esta concepção de que o valor percebido está na relação benefícios *versus* custos.

Na mesma linha de raciocínio de Zeithaml (1988), Carvalho (2008) esclarece que o construto valor percebido é classificado como relevante para compreender o comportamento do cliente/usuário, podendo conter componentes sociais e emocionais. Para Carvalho (2008, p. 92), valor percebido é “conceito multidimensional, resultante das percepções de preço, qualidade, quantidade, benefícios e sacrifícios, devendo todas estas dimensões ser analisadas, cuja importância relativa é variável entre segmentos de mercado distintos”.

Convergência conceitual é percebida por Dominguez (2000). Para ele, o valor percebido está vinculado à utilidade atribuída pelo cliente, envolvendo trocas de benefícios por custos com inter-relação de vários aspectos como as dimensões temporal, pessoal e de uso, a visão externa e interna à empresa, a natureza do mercado, interação e integração organizacional, abrangência na cadeia de suprimentos, e relação do valor percebido com a qualidade, com a satisfação dos clientes e com o planejamento estratégico.

A ponderação de Dominguez (2000) encontra apoio em Woodruff (1997) e Salem Khalifa (2004). O construto valor percebido tem caráter dinâmico nas diversas situações de análise cabíveis e diz respeito a algo identificado pelo cliente/usuário, e não por determinação

externa, na relação entre benefícios e custos envolvidos nas interações vivenciadas. Para Woodruff (1997) valor percebido está intimamente ligado à satisfação e o autor o define como sendo a percepção do cliente/usuário sobre os atributos e desempenho de produtos em situações de uso.

Snoj, Korda e Mumel (2004 apud Reichelt, 2007) apresentam quadro com definições de valor percebido e respectivos autores, contribuindo com o entendimento do construto.

Quadro 4 - Definições de valor percebido.

DEFINIÇÃO DE VALOR PERCEBIDO PELO CONSUMIDOR	AUTORES
Valor percebido é composto de todos os fatores: qualitativos e quantitativos, objetivos e subjetivos, que juntos formam uma experiência de consumo.	Schechter, 1984, in Zeithaml, 1988
A avaliação global de um consumidor sobre a utilidade de um produto, baseado na percepção do que é recebido em troca do que é dado.	Zeithaml, 1988; Sinha e DeSarbo, 1998; Sweeney et al., 1999; Zeithaml et al., 1990, in Ulaga e Chacour, 2001
Razão entre os benefícios recebidos em relação ao sacrifício percebido.	Monroe, 1990; Dodds et al., 1991; Naumann e Jackson, 1999
Valor do produto para o consumidor é a comparação de benefícios tangíveis e intangíveis, do nível genérico e suplementar de um produto, e o custo total de produção e uso deste produto.	Nilson, 1992
Trade-off entre atributos desejáveis e atributos de sacrifício.	Woodruff e Gardial, 1996
Vantagem percebida em termos de unidades monetárias de um conjunto de benefícios econômicos, técnicos, de serviços e sociais recebidos pelo cliente de uma empresa em troca do preço pago pela oferta do produto, e levando em consideração as alternativas disponíveis de ofertas e preços de outros fornecedores.	Anderson et al., 1993, in Ulaga e Chacour, 2001; Anderson e Narus, 1998
A avaliação do consumidor quanto ao valor que foi criado para ele pelo fornecedor, dados os trade-offs entre todos os benefícios e sacrifícios relevantes em uma situação específica de uso.	Woodruff et al., 1993; Flint et al., 1997, in Ulaga e Chacour, 2001; Woodruff, 1997
O valor do produto para o consumidor é criado quando os benefícios que o consumidor tem com o produto são maiores do que os custos de longo prazo que espera-se que o consumidor tenha com o produto.	Slater e Narver, 2000
Valor é igual à qualidade percebida em relação ao preço.	Hallowell, in Cronin et al., 2000

Fonte: Snoj, Korda e Mumel (2004 apud Reichelt, 2007, p. 44).

Salem Khalifa (2004) reconhece diversidade conceitual do construto valor percebido e faz agrupamento em três categorias ou modelos, com sobreposições integrativas em suas definições: modelo de componentes, modelo utilitário ou modelo relação benefícios *versus* custos e modelo meios fins. Toledo e Moretti (2016) também referenciam o texto de Salem Khalifa (2004) e delineiam os modelos.

No modelo de componentes, os atributos de valor são agrupados em três modalidades, as quais procuram, respectivamente, retratar o desejo de posse, explicar a razão pela qual o produto interessa ao comprador e descrever as características físicas e de desempenho do produto. No modelo utilitário, o valor é definido como a diferença entre as percepções de benefícios e sacrifícios do cliente, sem vincular benefícios e sacrifícios aos objetivos e propósitos dos clientes. O modelo meios fins sustenta-se na suposição de que os clientes adquirem produtos ou serviços visando a atingir seus objetivos e propósitos no contexto de situações de uso, explicitando as razões pelas quais os clientes associam pesos diferentes para os benefícios ao avaliar produtos alternativos (TOLEDO; MORETTI, 2016, p. 404-405).

Salienta-se, ainda, o viés da análise de Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo (2007) sobre as concepções encontradas na literatura. As autoras criticam conceitos baseados apenas na relação benefícios *versus* custos, classificando-os como unidimensionais à medida que representam abordagem rasa, por não considerarem outros fatores intangíveis, intrínsecos e emocionais que compõem o construto, como preço e qualidade. A proposta delas, então, consiste em reconhecer que o valor percebido tem complexidade que vai além de avaliação de utilidade, sendo composto por vários atributos inter-relacionados e multidimensionais. Rebatida, a orientação das autoras foi julgada como ambígua, pecando por explicar menos variância e incorrer no risco de confundir conceitos entre construtos.

2.3 Estudos empíricos

O Quadro 5 apresenta, em ordem cronológica, outros estudos realizados sobre gestão de Marketing e de serviços, contendo indicação de título, autoria, principais objetivos e informações sucintas a respeito do método e resultados atingidos.

Quadro 5 - Outros estudos sobre o tema.

TÍTULO	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
Fatores determinantes para o entendimento do marketing público no serviço de controle de atividades urbanas numa prefeitura municipal (FARES; MAINARDES, 2015).	“identificar os fatores determinantes para o entendimento do marketing público no serviço de controle de atividades urbanas numa prefeitura municipal” (p. 63).	Aplicação de questionário estruturado não disfarçado, com afirmações predominantemente fechadas a 210 servidores da SEDEC - Secretaria Municipal de Desenvolvimento da Cidade, em Vitória/ES, com análise descritiva básica das variáveis e análise fatorial exploratória para “agrupar as variáveis em fatores que expliquem o marketing público” (p. 78-79).	“o Fator Interação (F1) compreende o fator mais determinante, na percepção do marketing no serviço público pelos servidores da SEDEC, que atuam no serviço de controle de atividades urbanas, seguido do Fator Custo-Benefício (F2), do Fator Condições de Pagamento (F3) e do Fator Disponibilidade (F4)” (p. 60).

(continua)

(continuação)

TÍTULO	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
Melhoria no serviço prestado por uma organização pública (CAVALLARI; CARDOSO MACHADO, 2016).	“analisar de que maneira é possível relacionar processos internos com o serviço oferecido, de forma a auxiliar na melhoria da qualidade percebida pelo seu cliente final” (p. 304).	<i>Survey</i> com aplicação de questionário (Servqual) para análise da relação causa e efeito entre a gestão dos processos e a percepção da qualidade por clientes (p. 304–305).	Confirmação da “possibilidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente final por meio do gerenciamento dos processos internos sejam eles de natureza gerencial, administrativa ou produtiva” (p. 315).
Comunicar uma empresa jornalística: identidade e imagem do “Diário As Beiras” (ALMEIDA, 2017).	“delinear um Plano de Ação, na sequência de um estudo prévio da organização, que conduza à junção da imagem pretendida e da imagem percebida” (p. 4).	Estudo de caso com aplicação de entrevistas ao público interno do jornal “Diário as Beiras” e questionários à comunidade em que o jornal se insere (p. 22).	Inventário dos pontos fortes e fracos do “Diário as Beiras” para propor intervenção sobre oportunidades identificadas, principalmente nos clientes jovens, com novos conteúdos em plataforma <i>online</i> ou em aplicativos para celular (p. 51–53)
O relacionamento entre qualidade em serviços, valor percebido, imagem corporativa e seus impactos na satisfação de clientes bancários (FAVORETTO, 2017).	“investigar as múltiplas relações entre a qualidade em serviços, valor percebido, imagem corporativa e satisfação de clientes bancários” (p. 11).	<i>Survey</i> com aplicação de questionário a 136 clientes bancários. Dados tratados por meio de procedimentos estatísticos. A análise da amostra ocorreu por estatística descritiva e a análise de dados por modelagem de equações estruturais (p. 12).	Especificação de modelo teórico. Constações: qualidade em serviços gera impacto positivo no valor e na imagem; nível de satisfação sofre impacto direto da imagem e indireto da qualidade; sem evidências para afirmar que a satisfação é influenciada diretamente pela qualidade em serviços e valor percebido (p. 57–59).
Satisfação no trabalho sob a perspectiva da orientação para o mercado interno de uma instituição de ensino pública: docentes x administrativo (SANTOS; MAINARDES, 2018).	<p>“identificar e comparar as subdimensões da OMI que afetam a satisfação no trabalho das duas diferentes carreiras em uma organização de ensino pública” (p. 23).</p> <p>OMI: Orientação para o Mercado Interno.</p>	<p>Método quantitativo descritivo, com corte transversal para identificar e comparar as subdimensões da OMI com impacto na satisfação, por meio de questionário estruturado e análise de dados por caracterização de amostras, teste T, regressão linear múltipla e extração de média (p. 26–27).</p>	<p>Resultados indicaram baixa prática de OMI e pouca linearidade de percepção entre as carreiras; existência de variáveis comuns e outras distintas afetando a satisfação dos sujeitos das duas carreiras.</p> <p>Constação de que “as estratégias de marketing e a satisfação no trabalho apresentam relação positiva com a eficiência das instituições educacionais” (p. 36).</p>

(continua)

(conclusão)

TÍTULO	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
Imagen institucional: avaliação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) segundo o público interno e externo (SOTELLO; HACK NETO; DAMKE,2018).	“responder à seguinte problemática: Qual a imagem da UNILA segundo seu público interno e externo” (p. 284).	Abordagem quantitativa, por meio de <i>survey</i> aplicado. Coleta de dados via questionário. Análise de dados por técnicas estatísticas univariadas e multivariadas: distribuição de frequência, testes de curtose, assimetria, desvio padrão, teste do Alfa de <i>Cronbach</i> e estabelecimento e média geral dos fatores e atributos de imagem para variáveis mais impactantes sobre a imagem institucional (p. 288–290).	Médias gerais das dimensões classificadas como “regular” para o público interno e “ruim” para o externo. O construto Preço foi o melhor avaliado e as dimensões Produtos e Serviços e Conduta com Serviços tiveram os piores desempenhos. Apesar disso, grande parte do público considera como positivo a qualidade do ensino, do corpo docente e do projeto pedagógico (p. 298).

Fonte: baseado em FARES; MAINARDES (2015); CAVALLARI; CARDOSO MACHADO (2016); ALMEIDA (2017); FAVORETTO (2017); SANTOS; MAINARDES (2018); SOTELLO; HACK NETO; DAMKE (2018).

Da leitura do material acima relacionado percebe-se congruência entre os construtos propostos nesta pesquisa e evidências da presença do Marketing no meio público. Com metodologias e objetivos distintos, os artigos sinalizam viabilidade para a avaliação dos serviços pretendida para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Uberlândia.

Observa-se que há recorrência do emprego de questionários e repercussão conclusiva dos efeitos positivos da gestão adequada sobre a qualidade. De modo similar, a conclusão deste estudo pretende munir a PROGEP de conteúdo substantivo, a fim de contribuir com o direcionamento de suas ações.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A estrutura proposta para os aspectos metodológicos respeitou as definições e orientações dispostas na cartilha explicativa para submissão de protocolos do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (UFU, 2018a).

3.1 Classificação, fonte de dados e instrumentos de coleta de informações

Qualidade e satisfação, conforme visto no referencial teórico, são atributos subjetivos decorrentes da caracterização da identidade e imagem, cujo impacto também é sentido no cotidiano da esfera pública, merecendo abordagem arquitetada para ampliar o valor percebido pelos servidores da UFU ao utilizarem os serviços da PROGEP. Segundo Grönroos (2009), Floriano e Silva (2018) e Santos e Mainardes (2018), a motivação do servidor reflete em seu comprometimento em criar valor juntamente com a Instituição.

Este trabalho foi classificado como aplicado por visar descobrir soluções ou oportunidades imediatas, ligadas à relação da qualidade com os demais construtos; e descritivo por analisar a relação desses últimos sobre a satisfação dos servidores ao utilizarem os serviços da PROGEP (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Para atender aos objetivos estipulados, o estudo foi guiado por abordagem qualitativa com adoção de entrevistas semiestruturadas. Também contou com abordagem quantitativa, método de pesquisa *survey* que, comumente aplicado com questionários, alcança amostra representativa de forma ágil e anônima a custos mínimos, propiciando levantamento de dados e informações sobre a opinião de determinado grupo (ESPERIDIÃO, 2005; HAIR JR. et al. 2005).

A título de esclarecimento, entrevistas semiestruturadas, também chamadas assistemáticas, antropológicas e livres, são aquelas em que o pesquisador tem flexibilidade na condução, podendo realizar perguntas que não estavam previamente definidas, ou seja, esse tipo de entrevista tem orientação geral e permite inclusão de perguntas não-estruturadas em conformidade com o fluxo de pensamento do participante (HAIR JR. et al., 2005; COOPER; SCHINDLER, 2011; MARCONI; LAKATOS, 2011).

A fase qualitativa, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com o Pró-Reitor e três Diretores da PROGEP, contou com roteiro adaptado de Almeida (2017) para obter o entendimento dos gestores sobre identidade e imagem. O roteiro está disponível no Anexo II e sua adequação consistiu na transposição do idioma português de Portugal para o brasileiro,

ajuste de termos ao objeto desta pesquisa (PROGEP), exclusão da 16^a questão que originalmente solicitava classificação do patamar em que o jornal pesquisado por Almeida (2017) se encontrava, e inclusão de última pergunta dando abertura para o entrevistado acrescentar comentários ou observações.

O processo de análise do conteúdo das entrevistas foi conduzido segundo Bardin (2010), associando caracteres comuns aos elementos avaliados, permitindo consolidação das informações obtidas.

A abordagem quantitativa consistiu na aplicação de questionário eletrônico, desenvolvido em plataforma *online* (Google Formulários), adaptado do modelo validado por Favoretto (2017), escolhido pela aproximação entre as propostas de estudo. A autora aplicou o questionário, em única etapa, e objetivou identificar a performance do serviço avaliado de acordo com cinco dimensões: “Essas dimensões captaram a percepção do cliente sobre o desempenho do serviço, em vez da abordagem de escores de expectativas-gap proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)” (FAVORETO, 2017, p. 24).

A presente pesquisa, então, replicou a configuração adotada por Favoretto (2017), baseada em SERVQUAL, para obtenção dos dados em única etapa. Corroborando tal método, segundo Buttle (1996), estudos de Babakus et al. (1993) já indicavam que serviços com natureza de baixo envolvimento ou de experiência de consumo contínuo, poderiam ser verificados em escala unidimensional. Na UFU, os servidores usufruem dos serviços da PROGEP desde o seu ingresso no órgão, no ato da admissão, e permanecem dispondão desses mesmo após aposentadoria.

A forma de preenchimento do questionário foi Escala Likert de sete pontos de concordância por expressar “atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse”, proporcionando “melhor aproximação de uma curva de resposta normal e extração de maior variabilidade entre os respondentes” quando comparada à de cinco pontos, geralmente usada (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 310-311).

Modelo do questionário está disponível no Anexo IV e sua adaptação contemplou:

1. customização dos dados do cabeçalho para categorização da amostra (dados secundários) e das instruções para resposta (vide Quadro 6);
2. ajuste de termos ao objeto desta pesquisa, a PROGEP. Na questão número 20 do trabalho de Favoretto (2017), a abordagem das tarifas cobradas foi substituída por percepção de tempo gasto no atendimento das demandas dos servidores, uma vez que este pode ser englobado no caráter multidimensional do valor percebido (ZEITHAML, 1988; SILVA, 2015), representando o nível de serviço oferecido, já

que a PROGEP não é remunerada pela prestação de serviços aos Docentes e TAE (vide Quadro 6);

3. inclusão de espaço para indicação de três palavras associáveis à PROGEP. Essa opção foi utilizada por Almeida (2017) e representou fonte de informações sobre o objeto de estudo. A análise ocorreu por agrupamento em categorias específicas e teor favorável, desfavorável ou neutro, conforme Bardin (2010);
4. inclusão de espaço para comentários, críticas e/ou sugestões, sobre os serviços da PROGEP, cuja análise foi semelhante ao item anterior.

Quadro 6 - Customização do questionário *online*.

CABEÇALHO DE FAVORETTO (2017)	PROPOSTA PARA ESTE ESTUDO
<p>“Gênero: () Masculino () Feminino</p> <p>Instituição Bancária que mais utiliza: () B. do Brasil () Bradesco () Itaú () Santander () Caixa E. Federal</p> <p>Tempo que utiliza essa Instituição: () < 3 meses () 3-6 meses () 6-12 meses () 1-3 anos () > 3 anos”</p>	<p>As seguintes variáveis foram tratadas no cabeçalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sexo; • situação funcional; • carreira; • <i>campus</i> de lotação e exercício; • nível de escolaridade; • tempo de trabalho na UFU; • ocupante de função gratificada (FG); • ocupante de cargo de direção (CD).
INSTRUÇÕES DE FAVORETTO (2017)	PROPOSTA PARA ESTE ESTUDO
<p>“Com base na sua experiência enquanto cliente da Instituição Bancária assinalada acima avalie as afirmações sobre os serviços prestados por ela (serviços da agência, caixa eletrônico, site e aplicativo) em que: 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente.”</p>	<p>Com base nas suas experiências e percepções sobre os serviços prestados pela PROGEP, com responsabilidade delegada para a Diretoria de Administração de Pessoal (DIRAP), Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Administração de Carreiras (DIRPA) e Diretoria de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor (DIRQS), assinale a alternativa que melhor representa sua opinião:</p> <ul style="list-style-type: none"> • se você discorda totalmente da afirmação, assinale a opção “1. Discordo totalmente”; • se você concorda totalmente com a afirmação, assinale a opção “7. Concordo totalmente”; • assinale as posições intermediárias de acordo com sua avaliação em relação a afirmação mais tendente à opção “1” ou à opção “7”; • caso não tenha opinião formada, utilize a opção “Não sei”.
QUESTÕES DE FAVORETTO (2017)	PROPOSTA PARA ESTE ESTUDO
<p>“Você está satisfeito com os serviços que recebe.”</p>	<p>Você está satisfeito com os serviços que recebe da PROGEP.</p>
<p>“Os serviços que você recebe são úteis para atender as suas necessidades.”</p>	<p>Os serviços que você recebe são úteis para atender às suas necessidades.</p>
<p>“Você considera elevada a reputação da sua Instituição Bancária.”</p>	<p>Você considera elevada a reputação da PROGEP.</p>
<p>“A sua Instituição Bancária tem equipamentos modernos.”</p>	<p>A PROGEP tem equipamentos/sistemas modernos.</p>

(continua)

(conclusão)

QUESTÕES DE FAVORETTO (2017)	PROPOSTA PARA ESTE ESTUDO
“Quando você tem um problema, a sua Instituição Bancária mostra interesse honesto em resolvê-lo.”	Quando você tem um problema, a PROGEP mostra interesse em resolvê-lo.
“Solicitações feitas aos funcionários são atendidas prontamente.”	Solicitações feitas aos servidores da PROGEP são atendidas em tempo hábil.
“O comportamento dos funcionários transmite confiança.”	O comportamento dos servidores da PROGEP transmite confiança.
“Você recebe atenção individual da sua Instituição Bancária.”	Você recebe atenção individual da PROGEP.
“Você considera a reputação da sua Instituição Bancária superior à do melhor concorrente.”	Você considera a visibilidade da PROGEP superior à das demais Pró-Reitorias da UFU.
“As instalações físicas são adequadas para as suas necessidades.”	As instalações físicas da PROGEP são adequadas para as suas necessidades.
“Os serviços atenderam suas expectativas.”	Os serviços atendem suas expectativas.
“A sua Instituição Bancária realiza o serviço certo logo na primeira vez.”	A PROGEP presta o serviço solicitado corretamente.
“Os funcionários estão dispostos a ajudar.”	Os servidores estão dispostos a ajudar.
“Você se sente seguro em suas transações com a Instituição Bancária.”	Você se sente seguro(a) em seus requerimentos encaminhados à PROGEP.
“Os funcionários demonstram interesse em solucionar seus problemas.”	Os servidores da PROGEP demonstram interesse em solucionar seus problemas.
“Os serviços que você recebe valem seu tempo, energia e esforços.”	Os serviços que você recebe valem o seu tempo, energia e esforços empregados para obtê-los.
“Os canais de comunicação (internet, telefone, mensagem, etc.) são adequados para as suas necessidades.”	Os canais de comunicação (internet, telefone, mensagem etc.) são adequados para as suas necessidades.
“Você tem admiração pela sua Instituição Bancária.”	Você tem admiração pela PROGEP.
“Os funcionários estão disponíveis para lhe atender.”	Os servidores estão disponíveis para lhe atender.
“No geral, as tarifas cobradas pelo serviço da sua Instituição têm valor justo.”	No geral, o tempo estabelecido para resolução de suas demandas tem prazo adequado.
“Os funcionários têm conhecimento para responder suas perguntas.”	Os servidores têm conhecimento para responder suas perguntas.
“Os funcionários compreendem suas necessidades específicas.”	Os servidores compreendem suas necessidades específicas.
“A sua Instituição Bancária presta os serviços no momento em que promete fazê-lo.”	A PROGEP presta os serviços no prazo estabelecido.
“Você está satisfeito com a sua Instituição Bancária.”	Você está satisfeito com a PROGEP.

Fonte: adaptado de FAVORETTO (2017, p. 73).

Os dados cadastrais dos servidores – carreira (Docente ou TAE), endereço eletrônico institucional e *campus* de exercício – para emissão do convite para responderem o questionário na Internet foram obtidos por meio de requerimento formalizado à Reitoria e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, em respeito à Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011), ao Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012 (BRASIL, 2012), e compromisso ético de não identificação dos envolvidos.

Dados como idade, gênero, escolaridade e outros, oriundos do preenchimento da categorização da amostra (cabeçalho do questionário), permitiram ilustrar o perfil dos respondentes mesmo mantendo seu anonimato, representando referencial norteador de decisões gerenciais para os segmentos dos Docentes e TAE (HAIR JR. et al., 2010).

De acordo com orientação de Hair Jr. et al. (2010, p. 207), pré-teste do questionário foi realizado para identificar tempo de preenchimento e, principalmente, aspectos que devessem ser reformulados para evitar prejuízos na operacionalização definitiva. Os servidores envolvidos nessa ação declararam que as instruções estavam inteligíveis e apontaram, porém, necessidade de maior clareza na distinção entre as notas “1. Discordo totalmente”; e “7. Concordo totalmente”. Também sugeriram inclusão da opção de resposta “não sei” para evitar equívocos por falta de conhecimento do respondente que nunca usou determinado serviço ou que não teria condições de precisar sua resposta. As alterações necessárias foram efetivadas no questionário e emenda foi submetida ao Comitê de Ética para devida aprovação.

A operacionalização do construto identidade institucional ocorreu por meio das entrevistas semiestruturadas, com questões relativas à percepção dos dirigentes sobre seu conceito. Para os demais construtos – qualidade, imagem institucional, satisfação e valor percebido – a aplicação do questionário permitiu investigação nos moldes de Favoretto (2017), conforme Quadro 7. Nesse quadro, cada uma das 24 questões foi relacionada aos respectivos construtos para análise estatística descritiva realizada no *software* IBM SPSS Statistics, versão 22. De forma exemplificativa, o Quadro 7 permite observar que o construto imagem institucional foi verificado por meio das respostas das questões de número 3, 9 e 18 do questionário e/ou da codificação “imagem institucional = (IM1 + IM2 + IM3)/3” no SPSS.

Quadro 7 - Operacionalização dos construtos.

CONSTRUTO	CÓD.	OPERACIONALIZAÇÃO
Qualidade em serviços	Tangibilidade	TA1 4 - A PROGEP tem equipamentos/sistemas modernos.
		TA2 10 - As instalações físicas da PROGEP são adequadas para as suas necessidades.
		TA3 17 - Os canais de comunicação (internet, telefone, mensagem etc.) são adequados para as suas necessidades.
	Confiabilidade	CO1 5 - Quando você tem um problema, a PROGEP mostra interesse em resolvê-lo.
		CO2 12 - A PROGEP presta o serviço solicitado corretamente.
		CO3 23 - A PROGEP presta os serviços no prazo estabelecido.
	Presteza	PR1 6 - Solicitações feitas aos servidores da PROGEP são atendidas em tempo hábil.
		PR2 13 - Os servidores estão dispostos a ajudar.
		PR3 19 - Os servidores estão disponíveis para lhe atender.

(continua)

(conclusão)

CONSTRUTO		CÓD.	OPERACIONALIZAÇÃO	
Qualidade em serviços	Segurança	SE1	7 - O comportamento dos servidores da PROGEP transmite confiança.	
		SE2	14 - Você se sente seguro(a) em seus requerimentos encaminhados à PROGEP.	
		SE3	21 - Os servidores têm conhecimento para responder suas perguntas.	
	Empatia	EM1	8 - Você recebe atenção individual da PROGEP.	
		EM2	15 - Os servidores da PROGEP demonstram interesse em solucionar seus problemas.	
		EM3	22 - Os servidores compreendem suas necessidades específicas.	
Imagen institucional		IM1	3 - Você considera elevada a reputação da PROGEP.	
		IM2	9 - Você considera a visibilidade da PROGEP superior à das demais Pró-Reitorias da UFU.	
		IM3	18 - Você tem admiração pela PROGEP.	
Satisfação		SA1	1 - Você está satisfeito com os serviços que recebe da PROGEP.	
		SA2	11 - Os serviços atendem suas expectativas.	
		SA3	24 - Você está satisfeito com a PROGEP.	
Valor percebido		VA1	2 - Os serviços que você recebe são úteis para atender as suas necessidades.	
		VA2	16 - Os serviços que você recebe valem o seu tempo, energia e esforços empregados para obtê-los.	
		VA3	20 - No geral, o tempo estabelecido para resolução de suas demandas tem prazo adequado.	

Fonte: adaptado de FAVORETTO (2017, p. 30-31).

Em resumo, da etapa de entrevistas esperava-se a obtenção de subsídios suficientes para traçar o perfil da identidade PROGEP e colher a perspectiva dos gestores sobre a imagem. Da fase quantitativa, representada pelas respostas do questionário, objetivava-se o recebimento de dados secundários, de natureza demográfica para caracterização dos respondentes, além da identificação do posicionamento deles em relação aos construtos qualidade, imagem institucional, satisfação e valor percebido (dados primários). A inter-relação entre os construtos e detalhamento da forma de análise dos dados encontram-se no capítulo seguinte.

3.2 Plano de recrutamento

Para convidar a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas a participar do estudo, o pesquisador apresentou projeto de pesquisa ao Pró-Reitor e aos Diretores durante reunião em 26 de setembro de 2018. Na ocasião, abordou a temática, detalhando os objetivos, riscos e benefícios da execução do trabalho, além de comentar a relevância da participação da equipe gestora dos serviços prestados para o enriquecimento das atividades desenvolvidas pela própria Pró-Reitoria.

O pesquisador também esclareceu o teor da Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, especialmente sobre o conteúdo do inciso II, parágrafo 3º, do artigo 31 (BRASIL, 2011). Ainda tratou da instrução semelhante contida no inciso II, artigo 57, do Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012 (BRASIL, 2012) para solicitar permissão de abordagem dos servidores ativos da Universidade por meio de mensagens específicas, direcionadas aos seus endereços eletrônicos institucionais, fornecidos pela PROGEP.

Dessa forma, a solicitação para liberação de acesso foi justificada pelo foco profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, área de concentração Gestão Pública, requerendo aplicabilidade, sendo seu produto revertido em benefício de determinada população, aqui representada pelo servidor público, usuário dos serviços da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Uberlândia.

Reconhecendo o caráter sigiloso (proteção de dados) e a premissa ética de associar número ótimo de indivíduos pesquisados, propôs-se o envio gradual das mensagens para o público-alvo deste estudo, até atingimento da amostra especificada nos tópicos “número de participantes” e “critérios de inclusão e exclusão”, em dado espaço de tempo. Assim, a base de dados segmentada por carreira do servidor UFU (Docente e TAE), constituiu parâmetro para efetuar comunicação em ordem aleatória de e-mails institucionais, determinada com suporte da função “ALEATÓRIOENTRE” do *software Microsoft Excel*.

3.3 Critérios de inclusão e exclusão

O critério de inclusão dos entrevistados é a vigência de designação para as funções de Pró-Reitor de Gestão de Pessoas (PROGEP), Diretor de Administração de Pessoal (DIRAP), Diretor de Provimento, Acompanhamento e Administração de Carreiras (DIRPA) e Diretor de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor (DIRQS), cujos atos são públicos.

Já o critério para inclusão de respondentes ao questionário eletrônico foi ser servidor em atividade (situação funcional “ativo permanente”) na Universidade Federal de Uberlândia, no período de sua aplicação, ocupante de cargo efetivo público na carreira de Docente e Técnico Administrativo em Educação (TAE), com exercício no *campus* Santa Mônica. Os aposentados e pensionistas não foram objeto deste trabalho pela baixa frequência de utilização dos serviços oferecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas quando comparados aos servidores ativos.

Apesar da ocorrência de exercício de servidores da Universidade Federal de Uberlândia em *campi* fora de sede, nas cidades de Ituiutaba, Monte Carmelo e Patos de Minas, e nos *campi* Educação Física, Glória e Umuarama, o instrumento de pesquisa foi aplicado àqueles com

exercício no *campus* Santa Mônica, local com diversidade representativa das unidades acadêmicas e administrativas, além de significativa concentração numérica de servidores: 38,02% dos servidores da Universidade exerciam, em agosto de 2018, suas atividades no *campus* Santa Mônica.

Tabela 2 - Distribuição do quantitativo de servidores UFU por *campus*.

CAMPUS (local de exercício) ⁴	DOCENTES	(%)	TAE	(%)	TOTAL	(%)
Educação Física	116	6,06	53	1,72	169	3,39
Santa Mônica	981	51,35	917	29,70	1.898	38,02
Umuarama	514	26,89	1.971	63,80	2.485	49,60
Ituiutaba	158	8,29	63	2,04	221	4,44
Monte Carmelo	91	4,77	54	1,75	145	2,91
Patos de Minas	50	2,64	31	1,00	81	1,63
Total	1.910		3.089		4.999	

Fonte: BRASIL (2018d).

A amostragem classifica-se, então, como probabilística estratificada por ocasião da divisão da população-alvo em dois grupos ou estratos da carreira do servidor – Docente ou TAE – e seleção aleatória a partir de cada estrato (MATTAR, 2008; HAIR JR. et al., 2010; COOPER; SCHINDLER, 2011).

De acordo com Malhotra et al. (2005, p. 271), a amostragem estratificada aumenta a precisão sem elevar o custo de execução da pesquisa respeitando as seguintes diretrizes:

- Os elementos nas camadas devem ser similares ou homogêneos.
- Elementos precisam ser diferentes ou heterogêneos entre as camadas.
- As variáveis de estratificação precisam ter alguma relação com a característica de interesse.
- O número de camadas normalmente varia entre duas e seis. Além de seis camadas, qualquer ganho em precisão é mais do que compensado pelo aumento em custos.

Por sua vez, a exclusão dos entrevistados ocorreria em detrimento da retirada de seu consentimento após realização da entrevista.

O critério de exclusão de respondentes ao questionário eletrônico foi a sua discordância em participar da pesquisa ou o seu não enquadramento enquanto servidores ocupantes dos cargos efetivos de Docentes e Técnicos Administrativos em Educação, ou por não terem exercício no *campus* Santa Mônica da Instituição no período de realização da pesquisa.

⁴ 70,81% dos Técnicos Administrativos em Educação com exercício no *campus* Umuarama trabalhava no Hospital de Clínicas, sendo 56,56% profissionais da área de enfermagem. Os servidores do *campus* Glória ainda eram contabilizados nas demais localidades da Instituição.

3.4 Número de participantes da pesquisa

O tamanho da amostra devia preferencialmente representar, no mínimo, 05 (cinco) vezes o número de 24 (vinte e quatro) itens utilizados no questionário: “Como regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas” (HAIR JR. et al., 2009, p. 108). Assim, do total de servidores, era esperado quantitativo mínimo de 120 (cento e vinte) respostas válidas por carreira no período de aplicação estipulado, em conformidade com o método de seleção aleatória para envio de e-mails apresentado no item “plano de recrutamento”.

Considerando que alguns indivíduos poderiam reencaminhar o convite para quaisquer outros servidores responderem o questionário, o número total de respondentes tendia a ser superior a 240. Dessa forma, foram consideradas respostas válidas aquelas que atenderam os critérios de inclusão (Docente ou TAE, em atividade no *campus* Santa Mônica).

Além do mínimo de 240 respondentes ao questionário, quatro servidores foram entrevistados, nomeadamente o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e os Diretores da DIRAP, DIRPA e DIRQS. Desta forma, o número total de participantes seria de pelo menos 244 indivíduos.

3.5 Riscos e benefícios da pesquisa

Os riscos provenientes da realização da pesquisa relacionavam-se à possibilidade de identificação dos servidores participantes ao responderem questionário na Internet. Tais riscos foram combatidos pelo pesquisador que se comprometeu a adotar medidas necessárias à preservação do segredo das informações pessoais (essencialmente os e-mails institucionais), uma vez que o questionário aplicado não identificava nominalmente seu respondente em nenhuma hipótese.

Toda essa cautela deveu-se ao fator confidencial da informação, praxe na rotina de trabalho do mestrando da DIRAP, que além de atuar na área de pessoal de Instituição Federal de Ensino Superior desde o ano de 2011, tinha, em seu currículo, registro de ampla experiência profissional com bases de dados informacionais estratégicas e/ou sigilosas.

Para o caso dos entrevistados, Pró-Reitor e os três Diretores da PROGEP, o risco de identificação também existia, porém apresentava outra dimensão ao passo que o roteiro de entrevistas semiestruturadas abordava questões do cotidiano das operações de suas respectivas áreas, destacando-se o fator público de seus atos: todos os entrevistados eram designados

formalmente para ocupar cargos de direção, o que, por si só, já os colocava em evidência. De qualquer forma, a análise do conteúdo de suas entrevistas objetivou verificação da identidade PROGEP e suas percepções sobre a imagem, não lhes alcançando críticas negativas, mesmo se ocorresse alguma referência às suas respectivas diretorias.

Quanto aos benefícios esperados, esses poderiam atingir diretamente os envolvidos – Instituição e trabalhador – ao relacionarem-se à consecução dos objetivos deste estudo, principalmente no tocante à possibilidade de se obter a impressão dos servidores UFU acerca dos serviços executados pela PROGEP. Ou seja, o produto desta pesquisa permitiria que a Universidade percebesse qual era a visão dos servidores quanto à qualidade entregue pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, propiciando identificação de pontos de melhoria, subsídio altamente promissor e reconhecido rumo à eficiência na gestão, maximizando chances de sucesso organizacional também na esfera do serviço público.

3.6 Critérios para suspender ou encerrar a pesquisa

A pesquisa poderia ser suspensa ou encerrada em caso de necessidade de ajustes nos questionários aplicados, ou se a UFU retirasse seu consentimento para realização do trabalho.

3.7 Hipóteses

Favoretto (2017) elaborou seu trabalho indicando que qualidade, imagem e valor percebido são construtos antecedentes à satisfação e estabeleceu cinco hipóteses estruturantes, ilustradas na Figura 2, e que foram utilizadas neste estudo. Sexta hipótese (H6) também foi proposta como será visto adiante.

Para cada uma de suas hipóteses, Favoretto (2017) apresentou inter-relação entre os construtos envolvidos. H1, H2 e H3 partem do construto qualidade, enquanto H4 parte do construto valor percebido e H5 de imagem institucional rumo à satisfação.

H1: A qualidade em serviços tem um efeito significativo e positivo no valor percebido.

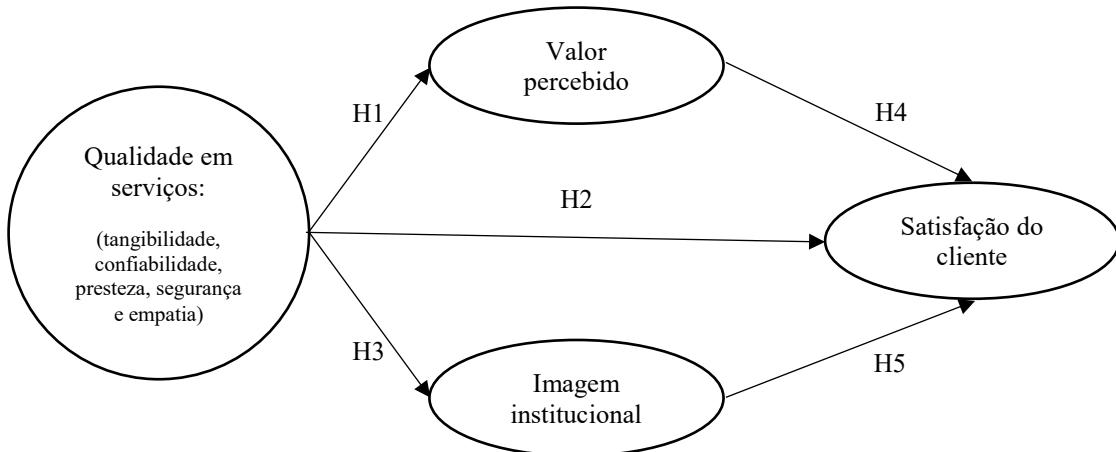
H2: A qualidade em serviços tem um efeito significativo e positivo na satisfação do cliente.

H3: A qualidade em serviços tem um efeito significativo e positivo na imagem institucional.

H4: Valor percebido tem um efeito significativo e positivo na satisfação do cliente.

H5: Imagem institucional tem um efeito significativo e positivo na satisfação do cliente (FAVORETTO, 2017, p. 23-28).

Figura 2 - Modelo teórico proposto por Favoretto (2017).



Fonte: adaptado de FAVORETTO (2017, p. 24).

Em H1, Favoretto (2017) sustenta que melhores resultados dos indicadores de qualidade refletem nos benefícios recebidos pelo cliente/usuário, o qual reconhece valor na consecução de elevados padrões que aprimorem a relação custo/benefício. H2 é definida para testar a associação de qualidade diretamente com satisfação pois, em sua bibliometria, a autora identificou que este aspecto não se mostra pacificado: conforme Lai, Griffin e Badin (2009 apud Favoretto, 2017, p. 25) outras pesquisas “não evidenciaram nenhum vínculo direto de qualidade em serviços para satisfação”.

H4 denota íntima ligação entre valor percebido e satisfação. Favoretto (2017) aponta relação de influência e dependência entre os construtos, além da possibilidade de compensação de falhas de desempenho ao minimizar-se o nível dos sacrifícios necessários para utilização dos serviços durante experiências do cliente/usuário.

Por fim, as hipóteses H3 e H5 avaliam o caráter dinâmico do construto imagem, que pode ser influenciado pela qualidade de experiências diversas entre as partes envolvidas, tanto por aspectos relacionados ao ambiente físico, quanto por itens atrelados ao desempenho do pessoal de contato, entre outras variáveis técnicas, funcionais e comportamentais.

Além de testar as cinco hipóteses de Favoretto (2017), considerando a composição do público-alvo desta pesquisa, Docentes e TAE, e a possibilidade de avaliação diferenciada pelos servidores ao responder o questionário *online*, a seguinte hipótese (H6) foi proposta especificamente: os Técnicos Administrativos em Educação atribuem nota superior, em comparação aos Docentes, para a qualidade dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

3.8 Matriz de amarração

O Quadro 8 apresenta matriz contendo objetivos, problema de pesquisa, indicação dos construtos. A função dessa matriz é reunir para o leitor, resumidamente, informações que subsidiaram o desenvolvimento deste estudo.

Quadro 8 - Matriz de amarração.

OBJETIVO GERAL		PROBLEMA DE PESQUISA		
Analisar a percepção dos servidores da Universidade Federal de Uberlândia, Docentes e Técnicos Administrativos em Educação (TAE), com exercício no <i>campus</i> Santa Mônica, sobre os serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e indicar aspectos que merecessem intervenção da equipe diretora para melhor atendimento das necessidades de seu público-alvo.		Como os servidores UFU, Docentes e TAE, interpretam a prestação de serviços pela PROGEP?		
OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIÁVEL DE ANÁLISE	FONTE	ABORDAGEM / TÉCNICA	AUTORES
Analisar comparativamente a identidade institucional da PROGEP na visão dos gestores e a imagem institucional percebida pelos servidores.	Identidade institucional e imagem institucional.	Entrevistas semiestruturadas e questionários.	Qualitativa - análise de conteúdo; Quantitativa - análise descritiva.	BARDIN (2010); ALMEIDA (2017); FAVORETTO (2017).
Identificar o nível de satisfação e o valor percebido pelos servidores quanto à qualidade dos serviços prestados pela PROGEP.	Nível de satisfação, qualidade e valor percebido.	Questionários.	Quantitativa - análise descritiva.	COOPER; SCHINDLER (2011); FAVORETTO (2017); HAIR JR. et al. (2005; 2009; 2010); MALHOTRA (2005).
Identificar pontos de melhoria para apresentação à PROGEP como resultado prático e aplicável desta pesquisa.	Identidade institucional, imagem institucional, qualidade, satisfação e valor percebido.	Entrevistas semiestruturadas e questionários.	Qualitativa - análise de conteúdo; Quantitativa - análise descritiva.	BARDIN (2010); ALMEIDA (2017); FAVORETTO (2017).
Testar a relação entre qualidade, imagem institucional, satisfação e valor percebido, conforme as cinco hipóteses de Favoretto (2017).	Qualidade, imagem institucional, satisfação e valor percebido.	Questionários.	Quantitativa - análise descritiva.	FAVORETTO (2017).

Fonte: elaborado pelo autor.

3.9 Cronograma

O projeto para desenvolvimento deste trabalho foi apresentado ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos em 27 de setembro de 2018, conforme Quadro 9. O aceite ocorreu em 05 de outubro de 2018, com Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) número 00338818.2.0000.5152 (BRASIL, 2018b). As etapas associadas à obtenção e tratamento de dados, realização de entrevistas e aplicação de questionários ficaram condicionadas ao deferimento do pedido formulado a essa instância de análise ética.

Quadro 9 - Cronograma de execução da pesquisa.

	ETAPA	INÍCIO	TÉRMINO
01	Submissão de projeto de pesquisa ao CEP	27/09/2018	13/12/2018
02	Elaboração do roteiro para entrevistas	01/09/2018	20/09/2018
03	Elaboração dos questionários de pesquisa	01/09/2018	20/09/2018
04	Levantamento bibliográfico	01/06/2018	30/04/2019
05	Qualificação da pesquisa	12/12/2018	12/12/2018
06	Obtenção e tratamento de base de dados	14/12/2018	20/12/2018
07	Pré-teste do questionário	15/01/2019	30/01/2019
08	Submissão de emenda ao CEP (ajustes no questionário)	04/02/2019	25/03/2019
09	Aplicação do questionário	26/03/2019	20/05/2019
10	Realização de entrevistas	29/04/2019	02/05/2019
11	Transcrição das entrevistas	07/05/2019	10/05/2019
12	Análise dos questionários e entrevistas	20/05/2019	09/06/2019
13	Redação e defesa da dissertação	01/11/2018	11/07/2019

Fonte: elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta informações institucionais e, em seguida, analisa os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados a servidores da Universidade Federal de Uberlândia e entrevistas semiestruturadas realizadas com os dirigentes de sua Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

4.1 A Universidade Federal de Uberlândia

De acordo com registros em sua página institucional (UFU, 2016, p. 2), a Universidade Federal de Uberlândia é uma fundação pública vinculada ao Ministério da Educação (MEC), autorizada a funcionar inicialmente com o nome de Universidade de Uberlândia (UnU) pelo Decreto-lei nº 762, de 14 de agosto de 1969.

Entre as décadas de 1950 e 1960, Uberlândia já apresentava grande crescimento material resultante do comércio favorecido por sua posição geograficamente estratégica para distribuição de bens pelas vias da antiga ferrovia Mogiana. Carecia, porém, de desenvolvimento cultural e educacional. Estes fatores sustentaram investidas empreendedoras para a instalação de uma Universidade na cidade (CAETANO; DIB, 1988).

Federalizada pela Lei nº 6.532, de 24 de maio de 1978, atualmente a UFU conta com sete *campi* em Minas Gerais: quatro em Uberlândia, um em Ituiutaba, um em Monte Carmelo e um em Patos de Minas (UFU, 2016). É referência em ciência e tecnologia de ampla região do Brasil Central, tendo como missão e visão:

MISSÃO:

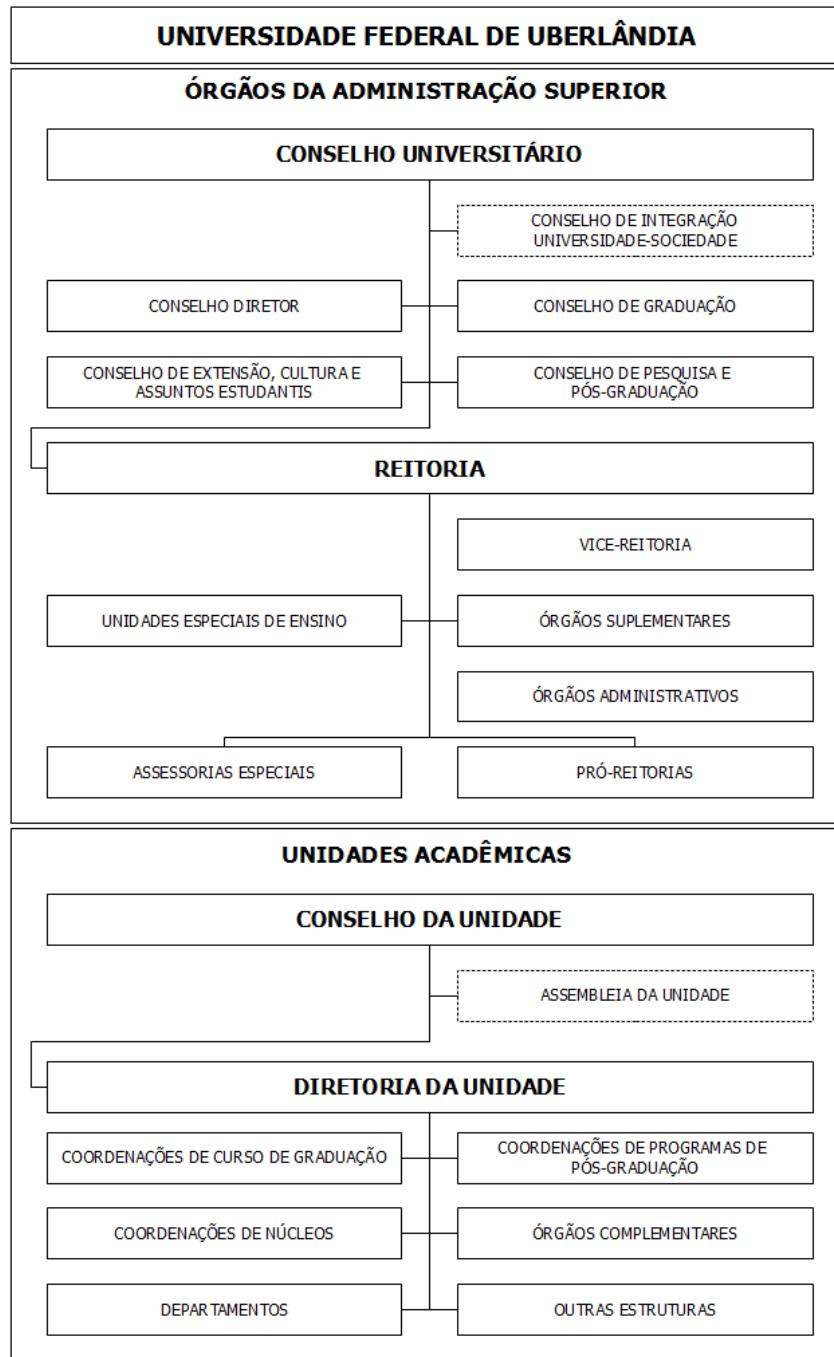
Desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão de forma integrada, realizando a função de produzir e disseminar as ciências, as tecnologias, as inovações, as culturas e as artes, e de formar cidadãos críticos e comprometidos com a ética, a democracia e a transformação social (UFU, 2016, p. 2).

VISÃO:

Ser referência regional, nacional e internacional de universidade pública na promoção do ensino, da pesquisa e da extensão em todos os *campi*, comprometida com a garantia dos direitos fundamentais e com o desenvolvimento regional integrado, social e ambientalmente sustentável (UFU, 2016, p. 2).

Em conformidade com dispositivos legais específicos, Estatuto, Regimento Geral, e normas complementares, a UFU possui autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial (UFU, 2016) e tem sua estrutura organizacional ilustrada na Figura 3:

Figura 3 - Organograma da Universidade Federal de Uberlândia.



Fonte: adaptado da Resolução nº 01/2012 do Conselho Universitário da Universidade Federal de Uberlândia (UFU, 2012, p. 22).

Em 2018, a UFU oferecia a formação de Ensino Básico Técnico e Tecnológico (ESEBA e ESTES), 64 cursos de graduação na modalidade presencial e quatro na modalidade à distância. Também contava com 53 programas de pós-graduação nos níveis mestrado (acadêmico e profissional) e doutorado. Entre os anos de 2007 e o primeiro semestre de 2018 foram graduados 26.088 (vinte e seis mil e oitenta e oito) alunos (BRASIL, 2018g).

Quadro 10 - Cursos de Graduação – modalidade “presencial”.

CURSO	CURSO
01 Administração	33 Filosofia
02 Agronomia	34 Física
03 Arquitetura e urbanismo	35 Física de materiais
04 Artes visuais	36 Física médica
05 Biomedicina	37 Fisioterapia
06 Biotecnologia	38 Geografia
07 Ciência da computação	39 Geologia
08 Ciências biológicas	40 Gestão da informação
09 Ciências contábeis	41 Gestão em saúde ambiental
10 Ciências econômicas	42 História
11 Ciências sociais	43 Jornalismo
12 Dança	44 Letras - espanhol
13 Design	45 Letras - francês
14 Direito	46 Letras - inglês
15 Educação física	47 Letras - língua port. com domínio de libras
16 Enfermagem	48 Letras - português
17 Engenharia aeronáutica	49 Matemática
18 Engenharia ambiental	50 Medicina
19 Engenharia biomédica	51 Medicina veterinária
20 Engenharia civil	52 Música
21 Engenharia de agrimensura e cartográfica	53 Nutrição
22 Engenharia de alimentos	54 Odontologia
23 Engenharia de computação	55 Pedagogia
24 Engenharia de controle e automação	56 Psicologia
25 Engenharia de produção	57 Química
26 Engenharia elétrica	58 Química industrial
27 Engenharia eletrônica e de telecomunicações	59 Relações internacionais
28 Engenharia florestal	60 Serviço social
29 Engenharia mecânica	61 Sistemas de informação
30 Engenharia mecatrônica	62 Teatro
31 Engenharia química	63 Tradução
32 Estatística	64 Zootecnia

Fonte: UFU (2018d).

Quadro 11 - Cursos de Graduação – modalidade “curso a distância”.

CURSO	CURSO
01 Administração pública	03 Matemática
02 Letras - inglês	04 Pedagogia

Fonte: UFU (2018d).

Quadro 12 - Cursos de Pós-Graduação.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO		MODALIDADE
01	Administração	Mestrado
02	Agricultura e informações geoespaciais	Mestrado
03	Agronomia	Mestrado e Doutorado
04	Arquitetura e urbanismo	Mestrado
05	Artes	Mestrado
06	Artes cênicas	Mestrado
07	Biocombustíveis UFVJM/UFU	Mestrado e Doutorado
08	Biologia celular e estrutural aplicadas	Mestrado
09	Biologia vegetal	Mestrado
10	Biotecnologia	Mestrado
11	Ciências da computação	Mestrado e Doutorado
12	Ciências contábeis	Mestrado e Doutorado
13	Ciências da saúde	Mestrado e Doutorado
14	Ciências da saúde	Mestrado profissional
15	Ciências sociais	Mestrado
16	Ciências veterinárias	Mestrado e Doutorado
17	Direito	Mestrado
18	Ecologia e conservação de recursos naturais	Mestrado e Doutorado
19	Economia	Mestrado e Doutorado
20	Educação	Mestrado e Doutorado
21	Engenharia biomédica	Mestrado
22	Engenharia civil	Mestrado
23	Engenharia de alimentos	Mestrado
24	Engenharia elétrica	Mestrado e Doutorado
25	Engenharia mecânica	Mestrado e Doutorado
26	Engenharia química	Mestrado e Doutorado
27	Ensino de ciências e matemática	Mestrado profissional
28	Estudos linguísticos	Mestrado e Doutorado
29	Estudos literários	Mestrado e Doutorado
30	Filosofia	Mestrado
31	Física	Mestrado e Doutorado
32	Fisioterapia UFTM/UFU	Mestrado
33	Genética e bioquímica	Mestrado e Doutorado
34	Geografia IGUFU	Mestrado e Doutorado
35	Geografia Pontal	Mestrado
36	Gestão organizacional	Mestrado profissional
37	História	Mestrado e Doutorado
38	Imunologia e parasitologia aplicadas	Mestrado e Doutorado
39	Matemática	Mestrado
40	Música	Mestrado
41	Multicêntrico em química de Minas Gerais (em rede)	Mestrado e Doutorado

(continua)

(conclusão)

	PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO	MODALIDADE
42	Odontologia	Mestrado e Doutorado
43	Odontologia CEUMA/UFU	Doutorado
44	PROFARTES (Artes em rede)	Mestrado profissional
45	PROFLETRAS (Letras em rede)	Mestrado profissional
46	PROFMAT (Matemática em rede)	Mestrado profissional
47	Psicologia	Mestrado
48	Qualidade ambiental	Mestrado
49	Química	Mestrado e Doutorado
50	Relações internacionais	Mestrado
51	Saúde ambiental e saúde do trabalhador	Mestrado profissional
52	Saúde da família (em rede)	Mestrado profissional
53	Tecnologia, comunicação e educação	Mestrado profissional

Fonte: BRASIL (2018e).

Tabela 3 - Quantitativo de alunos matriculados no segundo semestre de 2018.

SEGMENTO	QUANTITATIVO
Cursos de Graduação	21.678
Cursos de Pós-Graduação	3.364
TOTAL	25.042

Fonte: BRASIL (2018f).

4.1.1 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e suas Diretorias

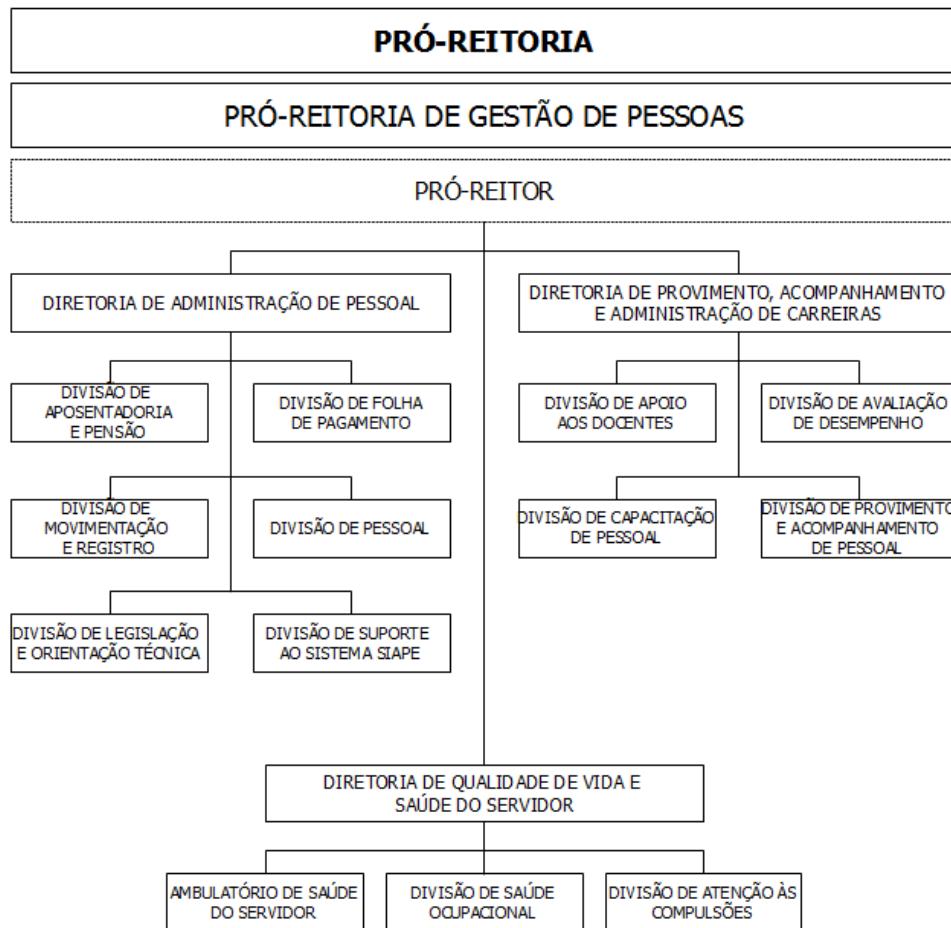
Considerando o caráter esclarecedor desta seção, a seguir são apresentadas informações adaptadas do Portal da UFU na Internet (UFU, 2017b) e do Relatório de Gestão da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas (UFU, 2017c), atentando para a sua atual estrutura organizacional.

A PROGEP é um órgão vinculado à Reitoria, responsável pela coordenação da área de pessoal, desde o provimento e acompanhamento durante a carreira do servidor, seu cadastro funcional, pagamento, aposentadoria, perpassando também por treinamentos diversos, assuntos relacionados à saúde do servidor e segurança do trabalho, a fim de contribuir para a construção da excelência na Universidade (UFU, 2017c).

Para exercer suas atividades de gestão das pessoas, a PROGEP está estruturada em três diretorias: Diretoria de Administração de Pessoal – DIRAP; Diretoria de Provimento,

Acompanhamento e Administração de Carreiras – DIRPA; e a Diretoria de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor – DIRQS, conforme organograma⁵ da Figura 4.

Figura 4 - Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.



Fonte: adaptado da Resolução nº 01/2012 do Conselho Universitário (UFU, 2012, p. 27), com aplicação da nomenclatura da Divisão de Legislação e Orientação Técnica definida pela Portaria R nº 533/2014 (UFU, 2014) e aplicação da nomenclatura “Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas”, formalizada por meio da Resolução nº 30/2015 do Conselho Universitário (UFU, 2015).

4.1.1.1 Diretoria de Administração de Pessoal

Segundo o Relatório de Gestão, a DIRAP “tem como objetivo planejar, executar e controlar os atos de pessoal, atendendo e orientando os servidores ativos, inativos e seus dependentes, apoiando a gestão de pessoas da UFU, por meio de ações para a melhor aplicação da legislação vigente” (UFU, 2017c, p. 68).

⁵ Proposta de novo organograma para a PROGEP, desenvolvida pelos diretores da DIRAP, DIRPA e DIRQS, é apresentada no Anexo I.

O organograma da PROGEP determina a seguinte estrutura para a DIRAP, cujas principais atribuições estão assim descritas no seu sítio eletrônico:

- DIAPP – Divisão de Aposentadoria e Pensão: tem como principais atribuições o registro e acompanhamento dos processos de aposentadoria e pensão nos sistemas SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal) e SISAC (Registro e Apreciação de Atos de Admissão e Concessão), o acompanhamento do recadastramento dos servidores aposentados e pensionistas, a contagem e averbação de tempo de serviço e a concessão do abono de permanência.
- DIFOP – Divisão de Folha de Pagamento: responsável pelo cálculo e implementação de rendimentos e descontos dos servidores, fornecimento de documentos relativos às informações financeiras para o próprio servidor, o controle, emissão de portarias e realização de pagamentos relativos ao quadro de cargos de direção, funções gratificadas e substituições, geração de relatórios da folha de pagamento a serem encaminhadas à Diretoria Financeira e o cálculo, emissão e encaminhamento à Diretoria Financeira de guias de recolhimentos das obrigações patronais e encargos sociais.
- DILOT – Divisão de Legislação e Orientação Técnica: tem como principais atribuições a emissão de pareceres relativos à legislação de pessoal, a orientação às demais áreas da Diretoria sobre a aplicação da legislação; a manutenção do cadastro atualizado de legislação de pessoal, a realização de estudos que proporcionem melhoria nos processos da Diretoria e a promoção e apoio às ações voltadas para a simplificação de procedimentos e à melhoria do atendimento ao público.
- DIMOR – Divisão de Movimentação e Registro: é responsável, principalmente, pelo registro e acompanhamento dos servidores nos sistemas SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal) e SISAC (Registro e Apreciação de Atos de Admissão e Concessão), pela operacionalização e fornecimento de informações referentes a cadastro pessoal, funcional e férias dos servidores efetivos, substitutos e ex-servidores, na situação de Técnicos Administrativos e Docentes, além de estagiários e residentes.
- DIPES – Divisão de Pessoal: responsável, principalmente, pelo controle de frequência dos servidores e estagiários, registro e acompanhamento da licença gestante, da licença paternidade, da licença à adotante, do adicional de serviços extraordinários e do adicional noturno, e pelo atendimento aos servidores do *campus* Umuarama e do Hospital de Clínicas (juntamente com a Gerência de Desenvolvimento Humano do HC - GDHS).
- DSSIS – Divisão de Suporte ao Sistema SIAPE: tem como principais atribuições a elaboração de relatórios gerenciais para atendimento de demandas da Diretoria e de demandas externas e a atualização mensal de tabelas de banco de dados para cálculos diversos (UFU, 2017b).

4.1.1.2 Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Administração de Carreiras

A DIRPA tem como missão “trabalhar para a eficiência e desenvolvimento da carreira dos servidores, Docentes e Técnicos Administrativos em Educação, buscando atender as demandas institucionais de provimento, acompanhamento, capacitação, qualificação e avaliação de desempenho” (UFU, 2017c, p. 17). São divisões da DIRPA:

- DIADO - Divisão de Apoio ao Docente que coordena o plano de carreira dos Docentes efetivos, os processos de admissão, exoneração, redistribuição, remoção, cessão, contratações de professores substitutos; homologação do estágio probatório; a elaboração de editais para contratação de professores efetivos e substitutos; os processos de progressão e promoção na Carreira do Magistério Federal, o que inclui os Docentes do Magistério Superior (MS) e do Ensino Básico Técnico e Tecnológico (EBTT), e o acompanhamento e administração dos Bancos de Professor Equivalente (BPEq) do MS e do EBTT;
- A DIAND - Divisão de Avaliação de Desempenho é responsável pela execução e acompanhamento do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE). O sistema de avaliação de desempenho, por meio de programa computacional, disponibiliza uma sistemática de avaliação que minimiza a subjetividade dos processos de avaliação de pessoas, permitindo a Progressão por Mérito. Além desta atividade, a DIAND executa também a Progressão por Capacitação, bem como o Incentivo à Qualificação, ações estas relativas aos TAE e que contribuem para efetivar a política de gestão de pessoas e a qualificação dos serviços prestados à comunidade.
- A DICAP - Divisão de Capacitação de Pessoal promove de forma permanente a capacitação e a qualificação dos servidores da UFU. Neste sentido, responsabiliza-se pelo gerenciamento das ações de capacitação (cursos, treinamentos, seminários, encontros), mesmo quando realizadas em cooperação técnica com outras unidades desta Instituição, ou com instituições públicas de ensino e de pesquisa. Gerencia as diversas formas de afastamentos e a Licença Capacitação, institutos estes utilizados para a capacitação profissional ou para a conclusão de ações de qualificação (cursos de Graduação até ao nível de Pós-doutorado⁶), assim como administra o Programa de Apoio à Qualificação – QUALI-UFU.
- A DIPAP - Divisão de Provimento e Acompanhamento de Pessoal tem a competência básica de realizar o provimento de cargos de pessoal Técnico Administrativo em Educação, bem como a movimentação interna (remoção) e externa de servidores TAE (redistribuição, cessão e cooperação técnica) e o acompanhamento funcional dos mesmos, principalmente no período do Estágio Probatório (UNIVERSIADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, 2017c, p. 17-18).

4.1.1.3 Diretoria de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor

A DIRQS tem como missão “atender aos servidores públicos da UFU e órgãos federais parceiros, no que concerne a saúde dos trabalhadores, atentando para a legalidade das ações e promovendo o desenvolvimento da consciência e corresponsabilidade na prevenção à saúde” (UFU, 2017c, p. 72).

A estrutura definida para a DIRQS é composta por três divisões, com as seguintes atribuições (UFU, 2017c, p. 72-87):

- Ambulatório de saúde do servidor: realização de consultas básicas (clínica médica, pediatria e ginecologia).

⁶ Este trabalho considerou distinção até o nível “pós-doutorado” na segmentação dos participantes em respeito à maturidade profissional necessária para alcançá-lo e pela própria intenção do pesquisador em categorizar a amplitude demográfica dos servidores que se dispuseram a participar desta pesquisa.

- Divisão de Saúde Ocupacional: realização de perícias médicas, ações de prevenção e promoção da saúde do servidor, exames ocupacionais e periódicos, monitoramento da operacionalização de planos de saúde e levantamento de riscos ocupacionais, cuja responsabilidade específica recai sobre o Setor de Segurança do Trabalho.
- Divisão de atenção às compulsões: presta atendimento a pessoas com necessidades relacionadas à dependência de álcool, drogas e outros. Além disso, desenvolve intervenções comunitárias e preventivas.

4.2 Resultados dos questionários aplicados

Os questionários foram aplicados a servidores UFU, tendo como ponto de partida a planilha fornecida pela PROGEP com 981 endereços eletrônicos de Docentes e 870 endereços dos 917 TAE em exercício no *campus* Santa Mônica, que foram embaralhados no aplicativo *Microsoft Excel*. Então, o total de e-mails disponíveis era de 1.851. A diferença, ou ausência, de 47 e-mails de TAE foi justificada pelo uso de endereço eletrônico do próprio setor de trabalho ou, ainda, por falta de requerimento à área competente para criação.

Considerando o critério inicial estipulado de obter pelo menos 120 respostas de cada segmento, os e-mails foram enviados aleatoriamente, até o atingimento da meta, entre os dias 26 de março e 19 de maio de 2019. No dia 20 de maio de 2019, o recebimento de respostas do questionário *online* foi encerrado.

Foram encaminhados 3.543 e-mails para Docentes e 1.140 para Técnicos Administrativos em Educação, totalizando 4.683 mensagens. Ou seja, o *mailing list* de Docentes foi processado 3,61 vezes e o de TAE 1,31 vezes.

Durante o período de coleta de dados foi obtido saldo bruto de 336 respostas, das quais 07 (sete) foram prontamente descartadas pois registravam a opção de servidores em não participar da pesquisa. Também foi retirada a participação de 03 (três) servidores aposentados e 01 (um) com situação funcional CEDIDO. Restaram 325 indivíduos.

Posteriormente, um filtro foi aplicado por local de exercício para solução de divergências entre o registro do SIAPE e a prática. Assim, 11 Docentes e 12 TAE com localização diferente do *campus* Santa Mônica foram excluídos da base de dados.

A taxa de resposta foi considerada satisfatória. O número de respostas válidas foi 302 (taxa de conversão 16,32%), sendo 159 Docentes (taxa de conversão de 16,21%) e 143 TAE (taxa de conversão de 16,44%).

A participação de servidores por carreiras pode ser observada na Tabela 4. O maior volume de Docentes resultou do insistente envio de e-mails. Apesar disso, a diferença entre Docentes e TAE foi de apenas 16 indivíduos.

Tabela 4 - Frequência de respondentes por carreira.

		FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM	PORCENTAGEM ACUMULATIVA
Válido	Docente	159	52,6	52,6
	TAE	143	47,4	100,0
	Total	302	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

A utilização do total de respostas de 159 Docentes e 143 TAE ocorreu pela incidência de marcação “Não sei”. Assim, este tipo de registro foi compensado pelo aumento de respondentes, pois apesar do alvo ser de 120 respostas por carreira, Hair Jr. et al. (2009) considera factível tamanho maior ou igual a 100 respondentes. A Tabela 5 detalha a quantidade de respostas “Não sei”.

Tabela 5 - Quantitativo de respostas “Não sei” por carreira.

QUANTIDADE DE MARCAÇÕES “NÃO SEI”	DOCENTE	TAE
Até seis respostas “Não sei”	131	134
Entre sete e 23 respostas “Não sei”	23	9
Todas respostas “Não sei”	5	0

Fonte: elaborada pelo autor.

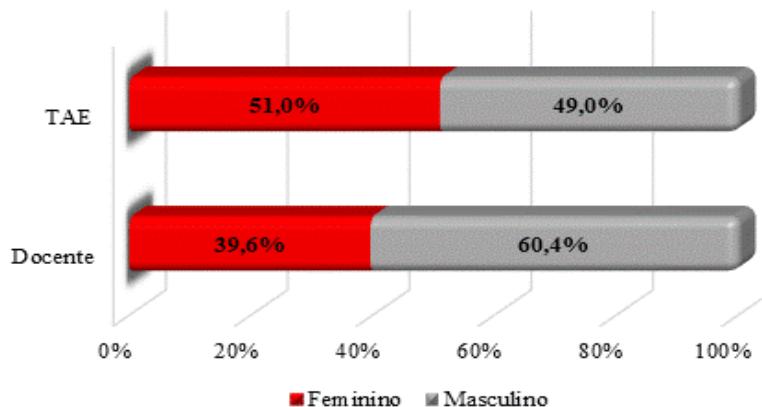
De acordo com Cooper e Schindler (2011, p. 428), “É razoável esperar que algumas respostas NS legítimas sejam dadas” e o seu significado pode ser interpretado com apoio das questões abertas do próprio questionário. De toda forma, os dados foram parametrizados no Sistema SPSS e a ocorrência de “Não sei” consta como nulo e não invalidou os cálculos. Mais adiante, a Tabela 12 evidencia o auto ajuste do SPSS e o número de respostas válidas (N) consideradas no cálculo das médias dos construtos.

A partir deste momento, portanto, a análise descritiva dos dados ocorreu pela amostra de 159 Docentes e 143 Técnicos Administrativos em Educação, totalizando 302 servidores em atividade no *campus* Santa Mônica da Universidade Federal de Uberlândia, respeitando critérios estabelecidos nos aspectos metodológicos deste estudo.

A avaliação da distribuição de servidores indicou maior participação de homens, principalmente no grupo de Docentes em que 60,4% da amostra era do público masculino. Com leve inversão entre os Técnicos Administrativos em Educação, 49,0% homens e 51,0%

mulheres, o universo estudado foi composto por 166 homens (55%) e 136 mulheres (45%). O Gráfico 1 estampa essa perspectiva.

Gráfico 1 - Sexo por carreira.



Fonte: elaborado pelo autor.

A Tabela 6 apresenta média de idade de 43,87 anos entre os participantes, com desvio padrão de 9,983. As idades vão de 23 a 70 anos completos até 31 de dezembro de 2018. A variação entre carreiras indicou menor idade mínima e máxima, menor média e maior desvio padrão entre os TAE: 23, 65, 40,29 e 10,439, respectivamente.

Tabela 6 - Comportamento da idade declarada.

IDADE EM 31/12/2018	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Docentes	159	30	70	47,09	8,359
TAE	143	23	65	40,29	10,439
Todos (Docentes e TAE)	302	23	70	43,87	9,983

Fonte: elaborada pelo autor.

Já a Tabela 7 contém detalhamento da frequência das faixas etárias entre os 302 participantes da pesquisa. A concentração de servidores foi confirmada na faixa de 41 a 50 anos com 103 indivíduos (34,1%); e a menor incidência na faixa de 61 a 70 anos, com 15 representantes (5,0%).

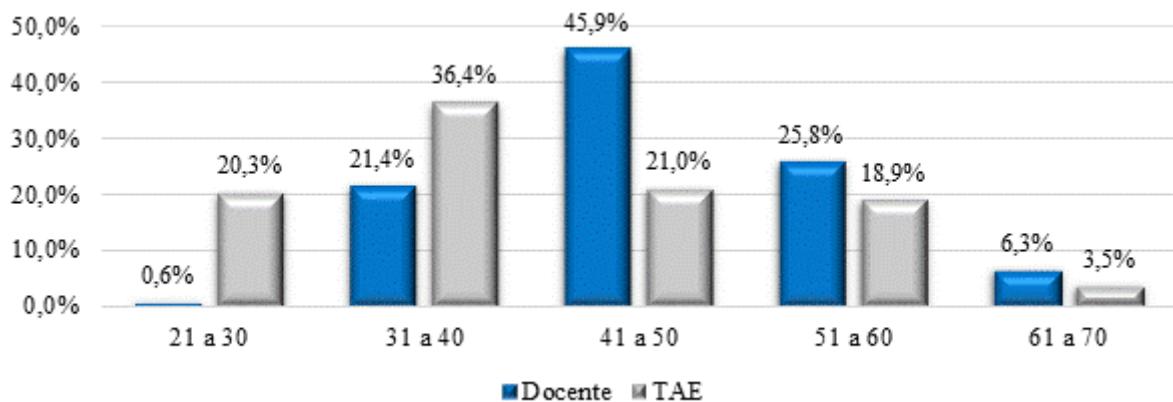
Tabela 7 - Frequência de faixa etária.

	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM	PORCENTAGEM ACUMULATIVA
Válido	21 a 30	30	9,9
	31 a 40	86	28,5
	41 a 50	103	34,1
	51 a 60	68	22,5
	61 a 70	15	5,0
Total	302	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

Porém, o Gráfico 2 explicitou maior idade entre os Docentes, refletindo amadurecimento do grupo, quando comparado ao de TAE. A diferença retrata demanda de maior tempo para a formação acadêmica necessária para a prática Docente – a exigência mínima tem sido o nível doutorado na maioria dos concursos públicos.

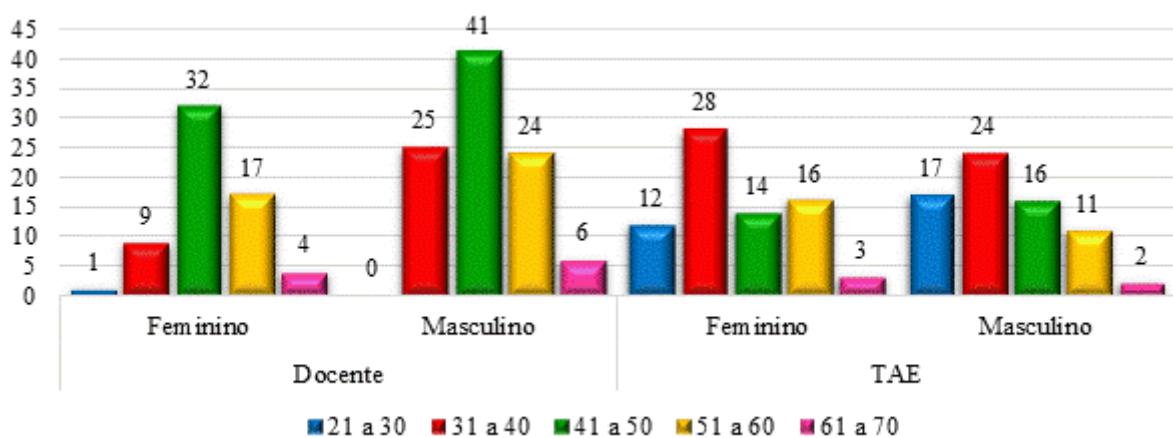
Gráfico 2 - Faixa etária por carreira.



Fonte: elaborado pelo autor.

A comparação de faixa etária dos participantes do sexo masculino e feminino do Gráfico 3 demonstrou que entre os Docentes havia concentração até os 50 anos tanto para mulheres, 66,7%, quanto para homens, 68,7%, apesar de 25% desses professores (homens), com idade entre 51 e 60 anos, puxarem a média de idade para maior. Já entre os TAE evidenciou-se suave movimentação à esquerda, com concentração até 40 anos de idade: 54,8% entre mulheres e 58,6% entre os homens.

Gráfico 3 - Faixa etária por carreira e sexo – números absolutos.



Fonte: elaborado pelo autor.

Por outro ângulo, a Tabela 8 trouxe percentual da distribuição da faixa etária por sexo e carreira, e confirmou a concentração de faixa etária: Docentes até 50 anos; TAE até 40 anos.

Tabela 8 - Resumo da ocorrência de faixa etária por carreira e sexo.

FAIXA ETÁRIA	DOCENTE FEMININO	DOCENTE MASCULINO	TAE FEMININO	TAE MASCULINO
21 a 30	1,6%	0,0%	16,4%	24,3%
31 a 40	14,3%	26,0%	38,4%	34,3%
41 a 50	50,8%	42,7%	19,2%	22,9%
51 a 60	27,0%	25,0%	21,9%	15,7%
61 a 70	6,3%	6,3%	4,1%	2,9%

Fonte: elaborada pelo autor.

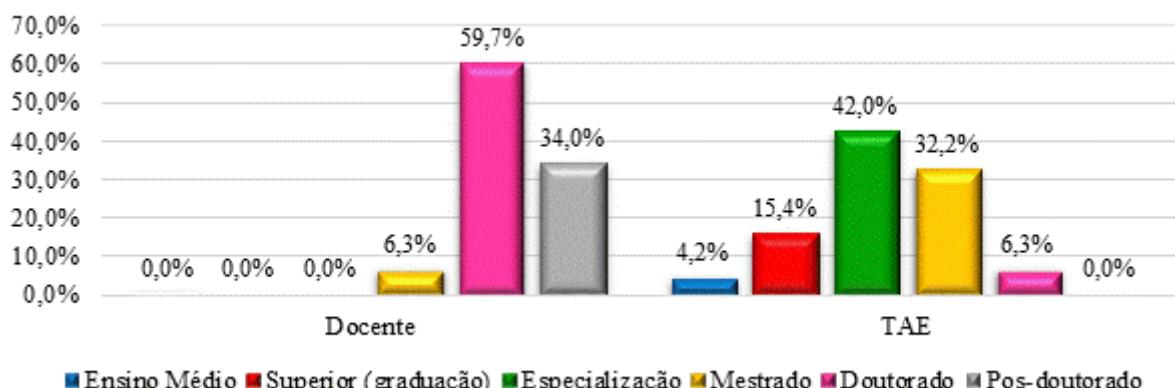
Alto padrão de formação foi revelado pelo nível de escolaridade conforme Tabela 9. O grupo foi composto por 56 mestres, 104 doutores e 54 pós-doutores.

Tabela 9 - Frequência de nível de escolaridade.

		FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM	PORCENTAGEM ACUMULATIVA
Válido	Ensino Médio	6	2,0	2,0
	Superior (graduação)	22	7,3	9,3
	Especialização	60	19,9	29,1
	Mestrado	56	18,5	47,7
	Doutorado	104	34,4	82,1
	Pós-doutorado	54	17,9	100,0
	Total	302	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

O Gráfico 4 demonstrou que 34,0% dos Docentes eram pós-doutores e 59,7% doutores. Entre os TAE, 80,4% possuíam pós-graduação, sendo 09 (nove) doutores, 46 mestres e 60 especialistas.

Gráfico 4 - Nível de escolaridade por carreira.

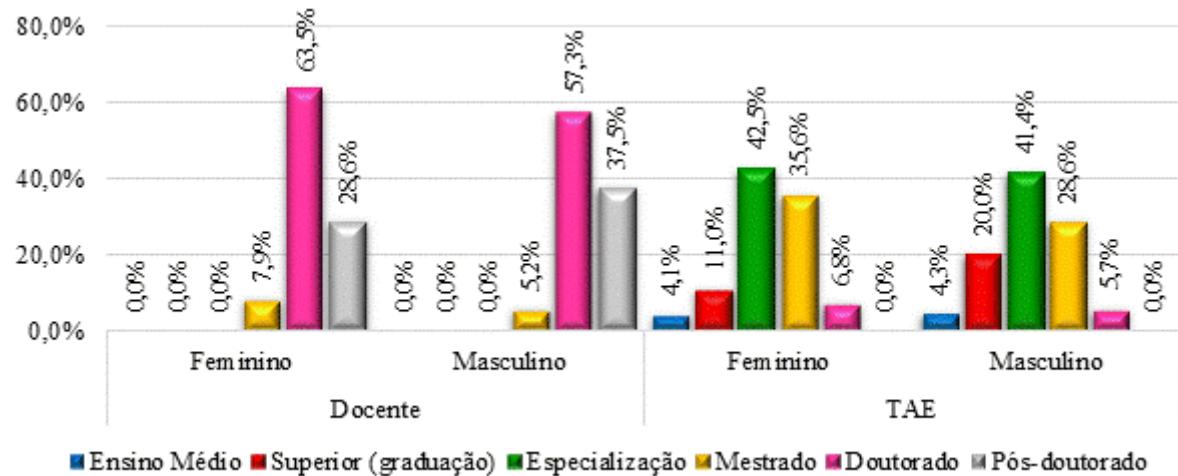
Fonte: elaborado pelo autor.

O Gráfico 5 apresentou o nível de escolaridade dos servidores por carreira e sexo. A curva dos Docentes era similar para o público feminino e masculino, porém com especificidades

na participação amostral: 28,6% das Professoras eram pós-doutoras, enquanto 37,5% dos Professores tinham a mesma titulação. Para o nível doutorado, o comportamento era de 63,5% para mulheres e 57,3% para homens. Já para o nível mestrado, havia 7,9% participantes do sexo feminino e 5,2% do sexo masculino. Não foi identificada relação direta entre o nível de formação mestrado com o tempo de serviço na Instituição que pudesse ser correlacionada à evolução do aumento da exigência de titulação nos editais de concursos.

No grupo de TAE, a quantidade de mulheres superou a de homens nos níveis mais elevados de formação acadêmica: 6,8% das mulheres eram doutoras e contra 5,7% entre os homens; e 35,6% mulheres com mestrado contra 28,6% homens com a mesma titulação.

Gráfico 5 - Nível de escolaridade por carreira e sexo.



Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 10 - Frequência do tempo de serviço na UFU.

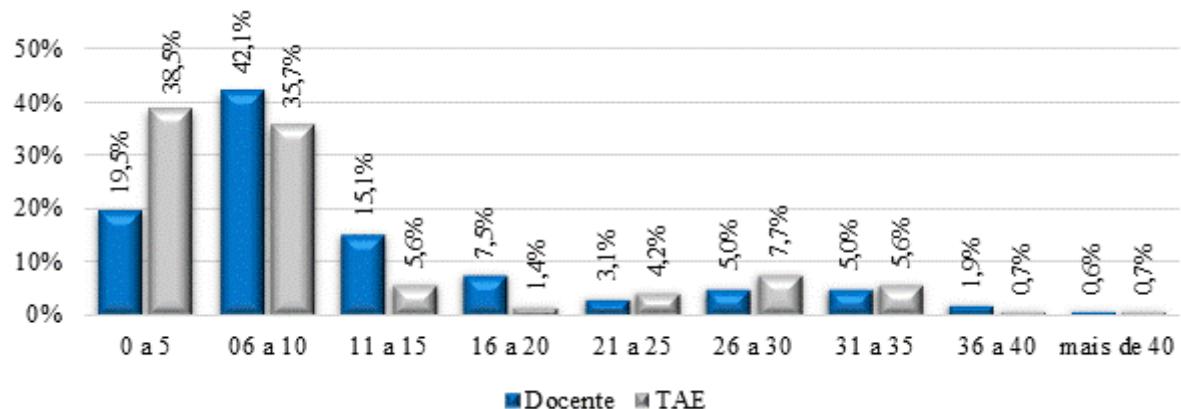
		FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM	PORCENTAGEM ACUMULATIVA
Válido	0 a 5	86	28,5	28,5
	6 a 10	118	39,1	67,5
	11 a 15	32	10,6	78,1
	16 a 20	14	4,6	82,8
	21 a 25	11	3,6	86,4
	26 a 30	19	6,3	92,7
	31 a 35	16	5,3	98,0
	36 a 40	4	1,3	99,3
	> 40	2	0,7	100,0
	Total	302	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

Pela Tabela 10 percebeu-se que 78,1% da amostra trabalha na UFU até 15 anos, não deixando de ter representantes em nenhuma faixa de tempo de serviço definida. Deste total, havia 28,5% na primeira faixa, espelhando renovação do quadro funcional.

O Gráfico 6 trouxe avaliação do tempo de serviço dos servidores e detalhou maior participação, por carreira, daqueles que entraram há menos tempo na UFU. Tanto no grupo de Docentes quanto no grupo de TAE, a maior quantidade de respondentes estava alocada na faixa até 10 anos de serviços prestados e, no caso dos Docentes, relevante número ocorreu até 15 anos: 61,5% dos Docentes trabalhavam na UFU até a faixa de 10 anos e 76,7% até 15 anos. Entre os TAE, 74,1% registraram sua permanência na Instituição na faixa de até 10 anos.

Gráfico 6 - Tempo de serviço na UFU por Carreira.



Fonte: elaborado pelo autor.

Destacou-se a presença de participantes com mais de 30 anos de casa: 12 Docentes, sendo um com mais de 40 anos; e 10 TAE, sendo um com mais de 40 anos também.

Outra informação que pôde ser observada entre os dados demográficos obtidos do questionário *online* foi a ocupação de funções gratificadas (FG) e cargos de direção (CD). O Gráfico 7 e o Gráfico 8 evidenciaram concentração de designação para funções gratificadas entre os TAE e concentração de designação para cargos de direção entre os Docentes.

Gráfico 7 - Distribuição dos ocupantes de FG.

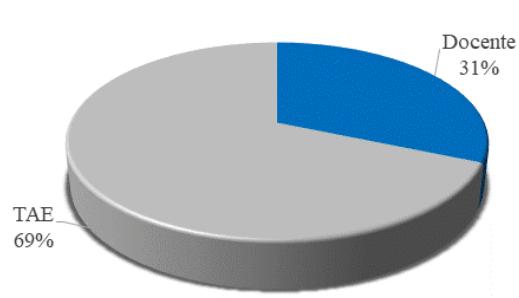
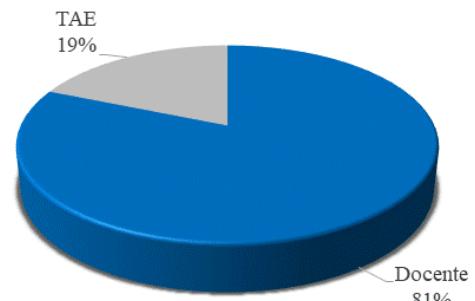


Gráfico 8 - Distribuição dos ocupantes de CD.



Fonte: elaborado pelo autor.

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise estatística das respostas ao questionário eletrônico, abordando os construtos qualidade, imagem institucional, satisfação e valor percebido iniciou com a apresentação da

confiabilidade de cada construto, confrontada com os resultados obtidos por Favoretto (2017, p. 48). Isso porque a adaptação do instrumento de coleta de dados permitia comparação, conforme sugerido por Esperidião (2005).

Tabela 11 - Confiabilidade dos construtos.

CONSTRUTO	CONFIABILIDADE DO CONSTRUTO (FAVORETTO, 2017)	ALFA DE CRONBACH
Qualidade	0,9	0,965
Imagen institucional	0,7	0,980
Satisfação	0,8	0,957
Valor percebido	0,7	0,959

Fonte: adaptada de Favoretto (2017, p. 48).

De acordo com Hair Jr. et al. (2009), o Alfa de Cronbach mede a confiabilidade, descrita como o grau de consistência de variáveis em relação ao que se pretende medir. Na mesma linha, Malhotra et al. (2005, p. 413) definem confiabilidade como “Grau em que uma escala produz resultados consistentes quando tomadas medidas repetidas sobre a característica”.

Cooper e Schindler (2011, p. 295), por sua vez, indicam que “A confiabilidade está relacionada à estimativa do grau em que uma mensuração é livre de erro aleatório ou instável. Instrumentos confiáveis podem ser usados com a segurança de que fatores transitórios e situacionais não estão interferindo”.

Na ótica de Hair Jr. et al. (2009), o limite inferior do Alfa de Cronbach é 0,7. Assim, o resultado do Alfa de Cronbach dos construtos qualidade (0,965), imagem institucional (0,980), satisfação (0,957) e valor percebido (0,959) os colocou em patamares elevados de confiabilidade, ou seja, alto grau de consistência das respectivas medidas.

Portanto, diferentemente de Favoretto (2017) que precisou tratar dados perdidos, a análise dos resultados desta pesquisa manteve as respostas dos 302 servidores, inclusive com os registros “Não sei”. Os registros “Não sei” foram posteriormente contrapostos com as anotações dos respondentes nos campos para comentários e indicação de três palavras associáveis à PROGEP durante aplicação do instrumento de coleta de dados. Ou seja, havia expectativa de significado para as respostas “Não sei”.

As próximas subseções trazem apresentação e análise de dados por construto, por respostas “Não sei”, validação das hipóteses e análise do conteúdo das palavras correlacionáveis à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e dos comentários registrados. Antes, porém, as médias e desvios padrão dos construtos foram condensados na Tabela 12.

Tabela 12 - Média e desvio padrão dos construtos.

	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	MÉDIA (%)	DESVIO PADRÃO
Qualidade	153	1	7	5,5556	79,36	1,49441
Tangibilidade	178	1	7	5,4551	77,93	1,41049
Confiabilidade	253	1	7	5,7391	81,98	1,53114
Presteza	258	1	7	5,8101	83,00	1,43955
Segurança	258	1	7	5,7455	82,08	1,45736
Empatia	236	1	7	5,5240	78,91	1,52206
Imagen institucional	210	1	7	4,7429	67,76	1,63055
Satisfação	273	1	7	5,5751	79,64	1,56378
Valor percebido	254	1	7	5,6562	80,80	1,48003

Fonte: elaborada pelo autor.

O construto qualidade foi avaliado com média 5,5556 (79,36%), considerada como resultado positivo em relação à apreciação dos participantes. Nas dimensões pontuadas, apesar da proximidade dos resultados, tangibilidade (5,4551) e empatia (5,5240) tiveram resultados aquém da confiabilidade (5,7391), presteza (5,8101) e segurança (5,7455).

Satisfação e valor percebido tiveram médias intermediárias, 5,5751 e 5,6562 respectivamente, enquanto a imagem institucional teve o pior resultado entre os construtos, média de 4,7429.

4.2.1 Qualidade

A média geral do construto qualidade foi 5,5556 (79,36%), com distribuição entre carreiras apresentando comportamento levemente diferenciado: 5,5793 entre os Docentes e 5,5411 entre os TAE.

De acordo com a Tabela 13, as menores notas ocorreram nas dimensões tangibilidade e empatia, onde os três menores resultados foram nas questões TA1, com média 5,1888 (A PROGEP tem equipamentos/sistemas modernos); EM1, com média 5,3016 (Você recebe atenção individual da PROGEP); e TA3, com média 5,4626 [Os canais de comunicação (internet, telefone, mensagem etc.) são adequados para as suas necessidades]. As notas dos Docentes foram menores que as notas dos TAE em TA1, EM1 e TA3.

Tabela 13 - Resultados de qualidade por questão e carreira.

CONSTRUTO	CÓD.	DESVIO PADRÃO	MÉDIA GERAL	MÉDIA DOCENTES	MÉDIA TAE
Qualidade	TA1	1,5917	5,1888	5,1220	5,2368
em serviços	Tangibilidade	TA2	1,5463	5,7137	5,6500
		TA3	1,5989	5,4626	5,3776

(continua)

(conclusão)

CONSTRUTO	CÓD.	DESVIO PADRÃO	MÉDIA GERAL	MÉDIA DOCENTES	MÉDIA TAE
Qualidade em serviços	CO1	1,7376	5,5809	5,6444	5,5182
	CO2	1,5696	5,8292	5,9510	5,7029
	CO3	1,5169	5,7749	5,8382	5,7111
	PR1	1,4823	5,7749	5,8963	5,6544
	PR2	1,5330	5,8841	6,0504	5,7153
	PR3	1,5412	5,7179	5,8112	5,6204
	SE1	1,4721	5,8358	6,0000	5,6691
	SE2	1,7034	5,6595	5,7014	5,6148
	SE3	1,5131	5,7014	5,7676	5,6324
Empatia	EM1	1,8905	5,3016	5,2362	5,3680
	EM2	1,6032	5,7143	5,8392	5,5839
	EM3	1,5887	5,5314	5,6957	5,3609

Fonte: elaborada pelo autor.

Em relação ao desvio padrão, observou-se elevação nas dimensões confiabilidade, empatia e segurança. Em ordem decrescente de desvio padrão, as questões EM1, com resultado de 1,8905 (Você recebe atenção individual da PROGEP); CO1, com valor de 1,7376 (Quando você tem um problema, a PROGEP mostra interesse em resolvê-lo); e SE2, com desvio padrão de 1,7034 (Você se sente seguro(a) em seus requerimentos encaminhados à PROGEP), foram as que apresentaram mais heterogeneidade nas avaliações dos servidores da Instituição.

A Tabela 14 indicou comportamento similar para a distribuição da pontuação atribuída pela escala Likert, exceto na dimensão tangibilidade, com 16,56% de notas 1 e 10,26% de notas 2 para a assertiva TA3 [Os canais de comunicação (internet, telefone, mensagem etc.) são adequados para as suas necessidades].

Tabela 14 - Resumo das respostas para o construto qualidade (%).

CONSTRUTO	CÓDIGO QUESTÃO	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SEI
Tangibilidade	TA1	4,30	3,31	5,96	5,30	10,60	28,48	27,15	14,90
	TA2	2,32	2,98	3,31	4,97	11,26	30,46	34,44	10,26
	TA3	16,56	10,26	9,60	11,26	13,25	8,61	10,93	19,54
Qualidade em serviços	CO1	4,30	3,31	5,96	5,30	10,60	28,48	27,15	14,90
	CO2	1,99	3,31	1,99	6,62	11,92	25,50	39,40	9,27
	CO3	2,98	3,97	1,66	6,62	9,27	26,16	42,38	6,95
Empatia	PR1	1,99	3,31	4,97	7,28	14,90	17,55	14,90	35,10
	PR2	1,99	3,31	1,99	6,62	11,92	25,50	39,40	9,27
	PR3	2,32	2,32	1,99	7,28	11,59	18,21	31,46	24,83
Segurança	SE1	1,99	3,31	4,97	7,28	14,90	17,55	14,90	35,10
	SE2	5,30	5,96	3,97	8,28	10,26	18,87	30,79	16,56
	SE3	3,97	3,64	3,97	8,28	11,26	29,14	32,78	6,95

(continua)

(conclusão)									
CONSTRUTO	CÓDIGO QUESTÃO	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SEI
Qualidade em serviços	EM1	4,97	3,64	4,30	4,64	11,59	25,50	35,43	9,93
	EM2	5,30	5,96	3,97	8,28	10,26	18,87	30,79	16,56
	EM3	2,98	3,97	1,66	6,62	9,27	26,16	42,38	6,95

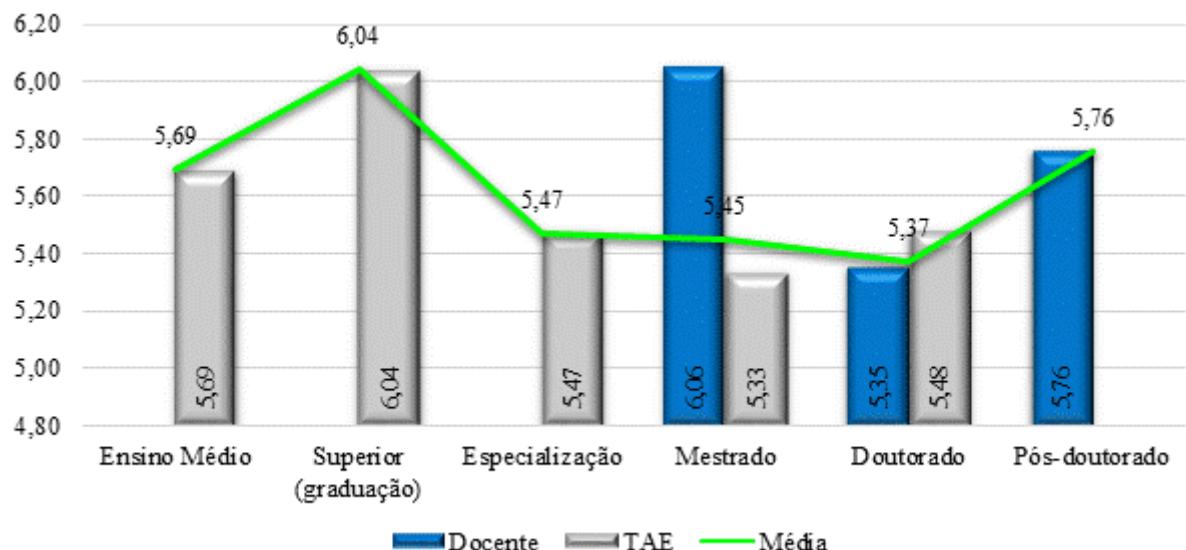
Fonte: elaborada pelo autor.

Outro aspecto relevante foi o alto índice de respostas “Não sei” praticamente em todas as dimensões. Sua quantidade é mais evidente nas dimensões presteza [PR1 (Solicitações feitas aos servidores da PROGEP são atendidas em tempo hábil); e PR3 (Os servidores estão disponíveis para lhe atender)] e segurança [SE1 (O comportamento dos servidores da PROGEP transmite confiança)]. Esse fato denotou óbvia necessidade de ação gerencial para melhoria da agilidade nas respostas e solução de problemas, bem como na qualidade da informação prestada a fim de promover convicção dos servidores (clientes/usuários).

Com base na combinação das análises das médias, desvios padrão e atribuição de pontos na escala Likert, foi notada a recorrência das assertivas EM1 e TA3 como pontos de atenção, pois refletiram carência dos servidores por atendimento individualizado/personalizado e aperfeiçoamento dos canais de comunicação.

As ações para melhoria de resultado do construto qualidade poderão impactar as diversas dimensões simultaneamente ao passo que uma nova conduta pode melhorar a percepção do usuário quanto à agilidade, com reflexo na empatia, na presteza e assim por diante.

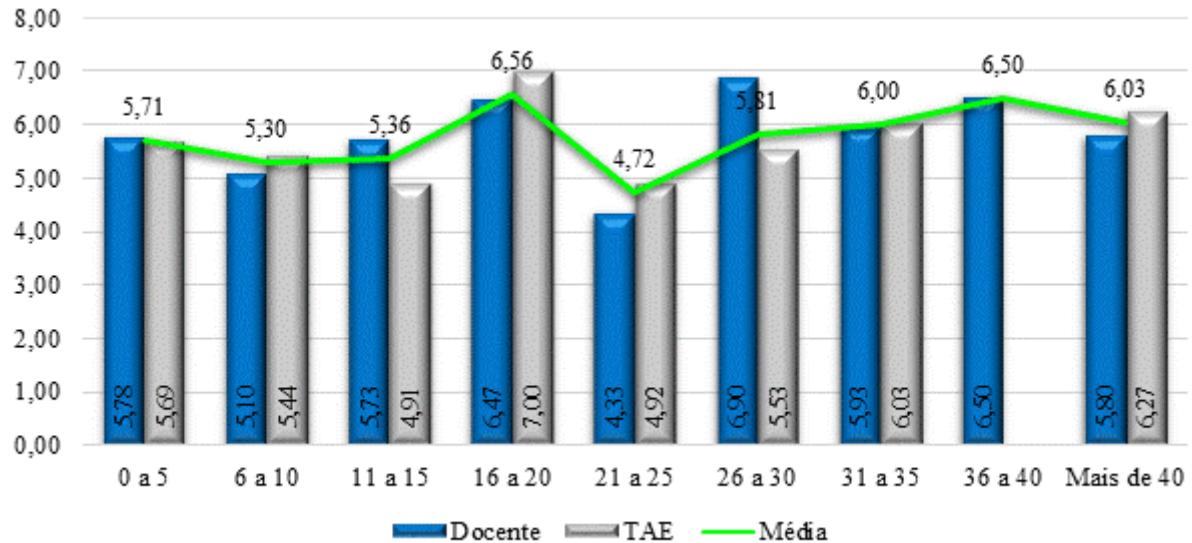
Gráfico 9 - Qualidade por carreira e nível de escolaridade.



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme Gráfico 9, os servidores com nível de escolaridade superior completo foram os que atribuíram melhor pontuação à qualidade dos serviços ofertados pela PROGEP, seguidos dos pós-doutores e do pessoal com ensino médio completo. Esta leitura permitiu a inferência de que a PROGEP promove atendimento equitativo, sem distinção dos diversos níveis de formação de seus servidores.

Gráfico 10 - Qualidade por carreira e tempo de serviço na UFU.



Fonte: elaborado pelo autor.

A curva de qualidade por tempo de serviço na Instituição teve comportamento satisfatório e sugeriu que as experiências do relacionamento entre as partes foram saudáveis, apesar do vale expresso por aqueles respondentes da faixa de 21 a 25 anos de trabalho na Universidade.

4.2.2 Imagem institucional

Com média de 4,6633 entre os Docentes e 4,8125 entre os TAE, o resultado do construto imagem institucional teve o menor resultado, 4,7429 (67,76%).

Tabela 15 - Resultados de imagem institucional por questão e carreira.

CONSTRUTO	CÓD.	DESVIO PADRÃO	MÉDIA GERAL	MÉDIA DOCENTES	MÉDIA TAE
Imagen institucional	IM1	1,7089	5,4514	5,6160	5,2955
	IM2	2,0668	3,7942	3,5203	4,0750
	IM3	1,8501	5,0484	4,9917	5,1016

Fonte: elaborada pelo autor.

De acordo com a Tabela 15, a questão IM2 (Você considera a visibilidade da PROGEP superior à das demais Pró-Reitorias da UFU) teve a menor média (3,7942) e maior desvio padrão (2,0668). Seu resultado pôde ser associado à performance da questão TA3, construto qualidade, em que os servidores indicaram insatisfação com os canais de comunicação da Pró-Reitoria.

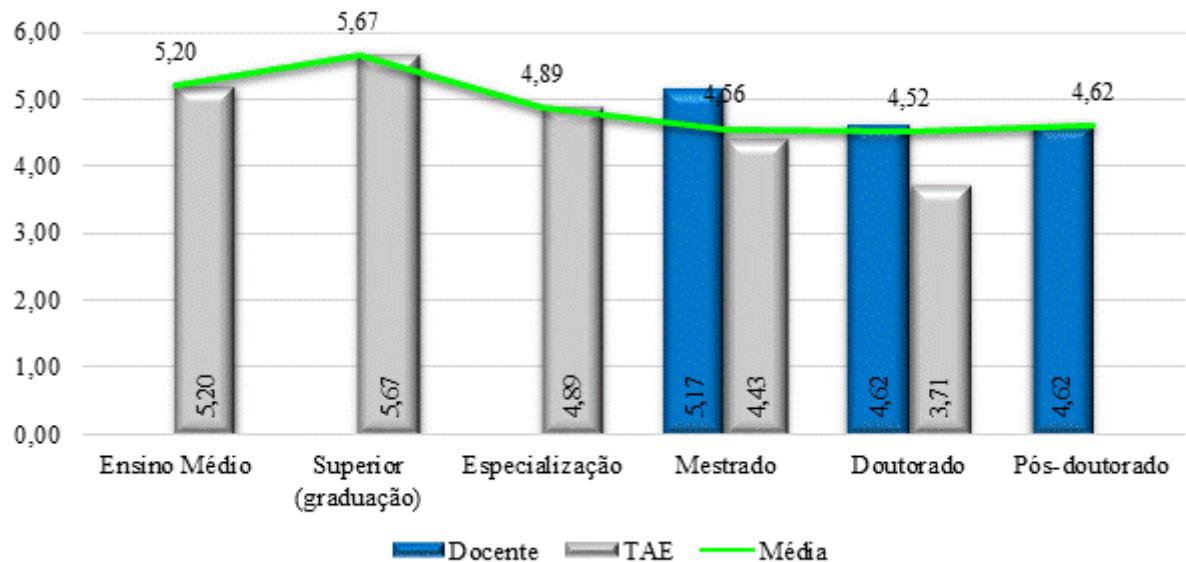
Tabela 16 - Resumo das respostas para o construto imagem institucional (%).

CONSTRUTO	CÓDIGO QUESTÃO	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SEI
Imagen institucional	IM1	2,65	3,97	3,97	6,95	12,91	27,15	34,77	7,62
	IM2	4,97	3,64	4,30	4,64	11,59	25,50	35,43	9,93
	IM3	2,32	2,32	1,99	7,28	11,59	18,21	31,46	24,83

Fonte: elaborada pelo autor.

A Tabela 16, por sua vez, apresentou distribuição semelhante entre questões. Porém, a questão IM3 (Você tem admiração pela PROGEP) teve expressiva ocorrência de respostas “Não sei” e revelou possível distanciamento a ser investigado pelos gestores. A curva do Gráfico 11 dá uma pista para análise crítica, pois define tendência mais negativa da imagem para os servidores com maior nível de escolaridade.

Gráfico 11 - Imagem por carreira e nível de escolaridade.

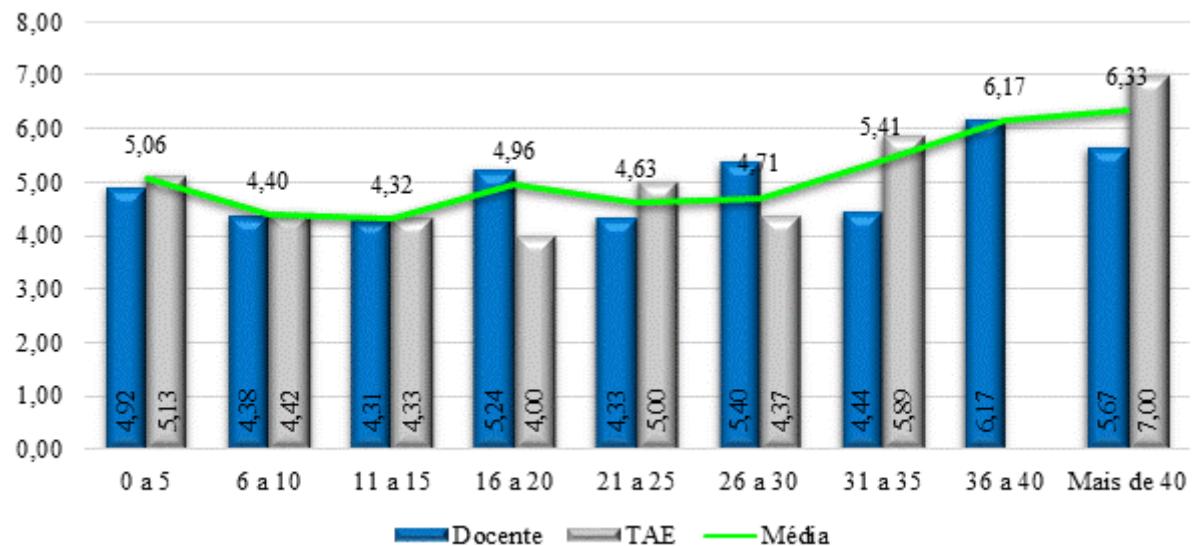


Fonte: elaborado pelo autor.

Comportamento distinto foi constatado no Gráfico 12. Os servidores com mais tempo de trabalho na Universidade atribuíram melhores notas à imagem institucional. A exploração destas informações pela PROGEP deverá ser conduzida com consolidação dos dados, já que os

novatos demandaram mais atenção. Atender suas expectativas pode aprimorar o resultado global dos indicadores medidos.

Gráfico 12 - Imagem por carreira e tempo de serviço na UFU.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.3 Satisfação

Em satisfação, a PROGEP teve média de 5,5751 (79,64%) sendo 5,6813 entre os Docentes e 5,4681 entre os TAE.

Tabela 17 - Resultados de satisfação por questão e carreira.

CONSTRUTO	CÓD.	DESVIO PADRÃO	MÉDIA GERAL	MÉDIA DOCENTES	MÉDIA TAE
Satisfação	SA1	1,5437	5,5458	5,6483	5,4388
	SA2	1,6490	5,5552	5,6294	5,4783
	SA3	1,7329	5,5830	5,6849	5,4745

Fonte: elaborada pelo autor.

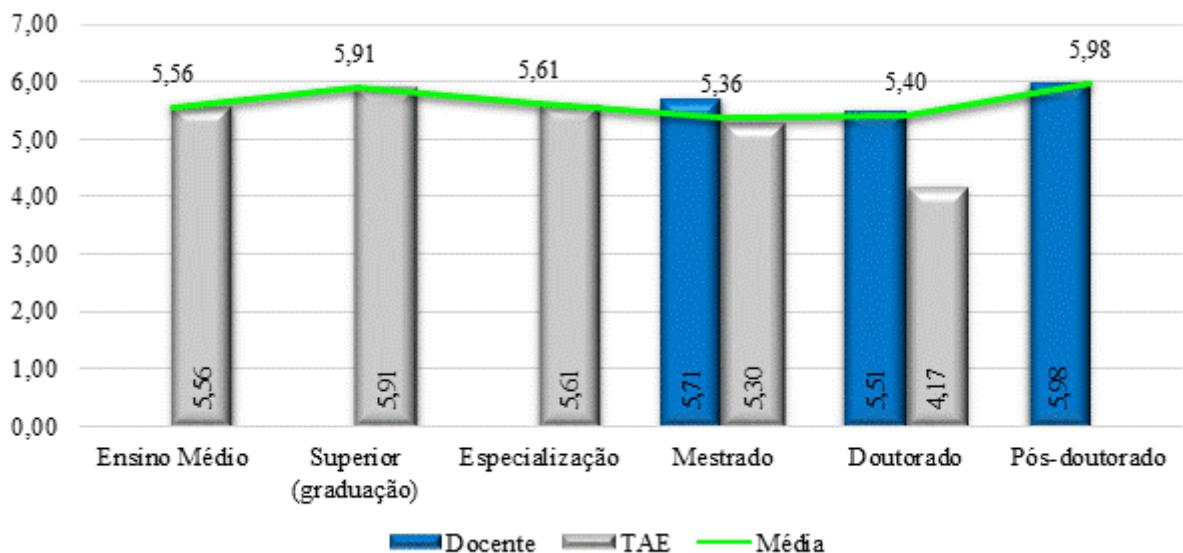
Segundo dados da Tabela 17, a menor média, 5,5458, foi da questão SA1 (Você está satisfeito com os serviços que recebe da PROGEP) que também apresentou o menor desvio padrão, 1,5437. Tal fato denotou certa homogeneidade na opinião dos Docentes e Técnicos Administrativos em Educação da UFU, quando comparados os resultados das três assertivas do construto satisfação.

Tabela 18 - Resumo das respostas para o construto satisfação (%).

CONSTRUTO	CÓDIGO QUESTÃO	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SEI
Satisfação	SA1	2,32	3,31	6,95	6,29	14,24	31,13	29,80	5,96
	SA2	2,32	2,98	3,31	4,97	11,26	30,46	34,44	10,26
	SA3	3,31	1,99	1,99	6,95	10,60	22,19	44,37	8,61

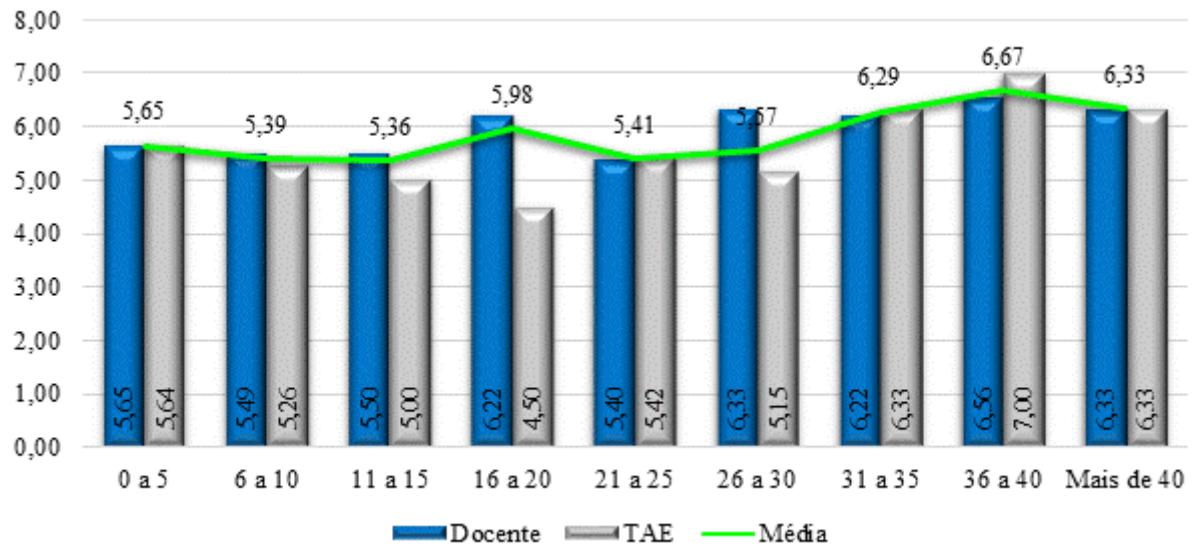
Fonte: elaborada pelo autor.

O resumo disponibilizado na Tabela 18 assinalou atribuição equilibrada para as três questões. Contudo, o índice de respostas “Não sei” para a questão SA2 (Os serviços atendem suas expectativas) sinalizou que os servidores não tinham expectativas bem definidas em relação à PROGEP. Essa possibilidade encontrou amparo na boa pontuação para as outras questões: SA1 (Você está satisfeito com os serviços que recebe da PROGEP) e SA3 (Você está satisfeito com a PROGEP).

Gráfico 13 - Satisfação por carreira e nível de escolaridade.

Fonte: elaborado pelo autor.

A variação da curva de satisfação por nível de escolaridade (Gráfico 13), com baixa amplitude, prenunciou uniformidade na diversidade de formação acadêmica e profissional. Apesar disso, o Gráfico 14 delineou tendência de maior grau de satisfação entre os veteranos: a curva do gráfico indicou distinção entre os servidores da faixa de 16 a 20 anos de serviços prestados à Universidade, com média de 5,98. Os servidores com mais de 31 anos de casa também atribuíram médias elevadas: média 6,29 para a faixa 31 a 35 anos; média 6,67 para a faixa de 36 a 40 anos de casa; e média 6,33 para quem estava trabalhando há mais de 40 anos na Instituição.

Gráfico 14 - Satisfação por carreira e tempo de serviço na UFU.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.4 Valor percebido

Os participantes atribuíram média 5,6562 (80,80%) ao valor percebido, sendo 5,7043 o resultado entre os Docentes e 5,6103 entre os TAE.

Tabela 19 - Resultados de valor percebido por questão e carreira.

CONSTRUTO	CÓD.	DESVIO PADRÃO	MÉDIA GERAL	MÉDIA DOCENTES	MÉDIA TAE
Valor percebido	VA1	1,5779	5,6416	5,6383	5,6449
	VA2	1,6250	5,6493	5,6765	5,6212
	VA3	1,5960	5,6058	5,6957	5,5147

Fonte: elaborada pelo autor.

No construto valor percebido, a questão VA2 (Os serviços que você recebe valem o seu tempo, energia e esforços empregados para obtê-los) chamou atenção tanto pela incidência de notas 1 e 2, quanto pelo alto índice de respostas “Não sei” (19,56%), como consta na Tabela 20.

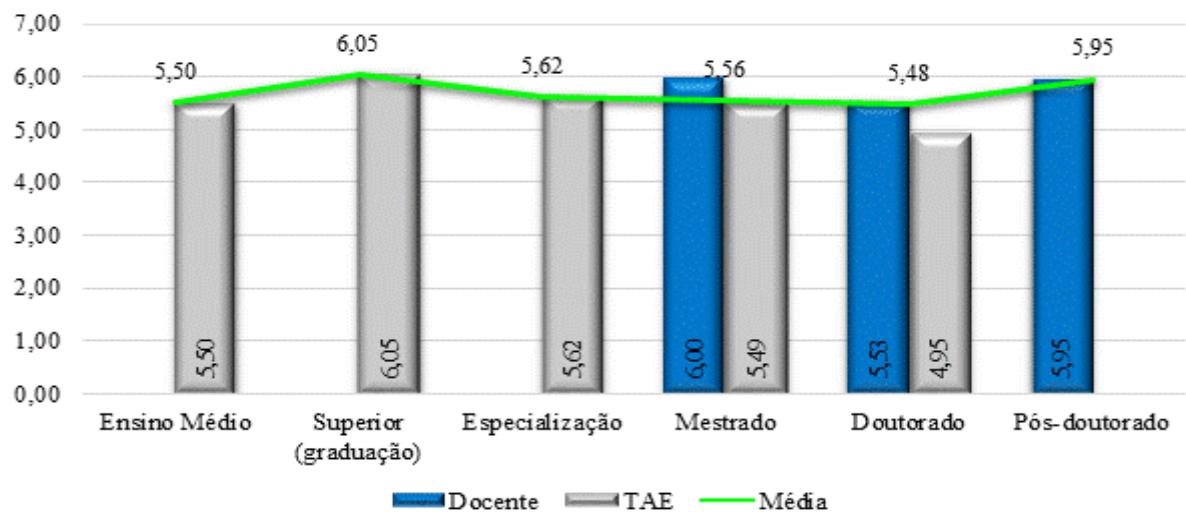
Assim, apesar de reconhecerem utilidade dos serviços PROGEP (VA1) e que o tempo de atendimento ocorria em prazo adequado (VA3), os pesquisados alertaram para a falta de atratividade da PROGEP e/ou necessidade de melhoria nos processos de comunicação institucional. Tal fato pode estar associado à performance da questão TA3, construto qualidade, em que os servidores indicaram insatisfação com os canais de comunicação da Pró-Reitoria, da mesma forma que assinalaram na questão IM2, sobre a visibilidade da PROGEP.

Tabela 20 - Resumo das respostas para o construto valor percebido (%).

CONSTRUTO	CÓDIGO QUESTÃO	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SEI
Valor percebido	VA1	2,65	3,97	3,97	6,95	12,91	27,15	34,77	7,62
	VA2	16,56	10,26	9,60	11,26	13,25	8,61	10,93	19,54
	VA3	3,97	3,64	3,97	8,28	11,26	29,14	32,78	6,95

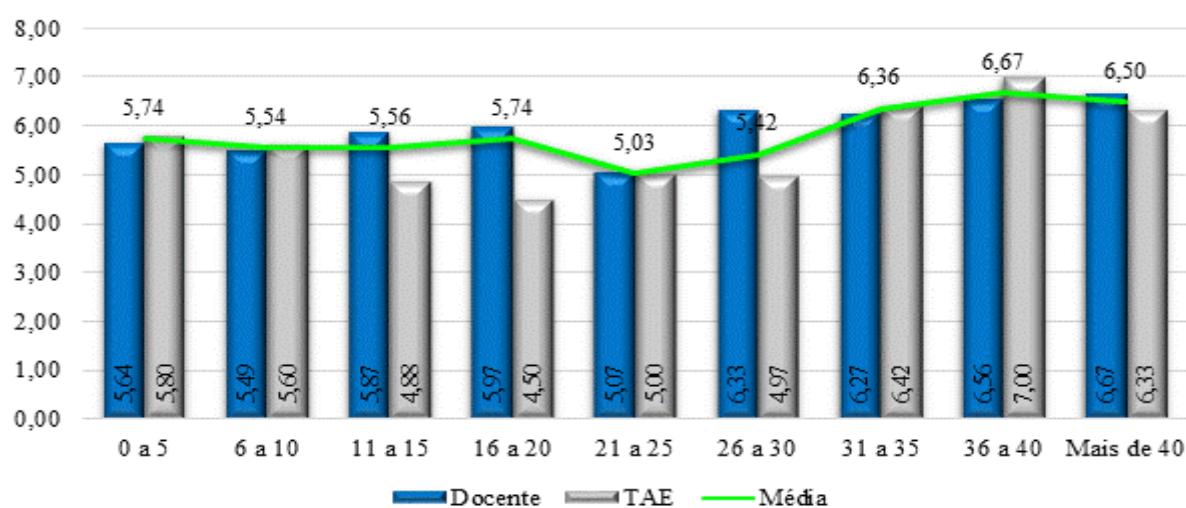
Fonte: elaborada pelo autor.

O Gráfico 15 também teve curva equilibrada, com suaves picos no nível de escolaridade Superior completo e Pós-doutorado.

Gráfico 15 - Valor percebido por carreira e nível de escolaridade.

Fonte: elaborado pelo autor.

Os veteranos também tiveram percepção de maior valor percebido do que os novatos, da mesma forma que indicaram maior nível de satisfação.

Gráfico 16 - Valor percebido por carreira e tempo de serviço na UFU.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.5 Respostas “Não sei”

Este tópico concentrou a apresentação e análise dos resultados das respostas “Não sei”. Os dados da Tabela 21 atestaram que 46,4% da amostra pontuou todas as questões; 12,3% marcou uma questão como “Não sei”; e mais 11,3% registrou que não saberia avaliar dois quesitos. Portanto, 69,9% da população mostrou opinião efetiva quanto aos serviços prestados pela PROGEP.

Um grupo intermediário, variando de três a seis apontamentos “Não sei”, representou mais 17,8%. A representatividade até seis respostas “Não sei” foi, então, de 87,7%. Os outros participantes, 12,3% da amostra, indicaram acima de sete repostas “Não sei”.

Tabela 21 - Frequência de respostas “Não sei”.

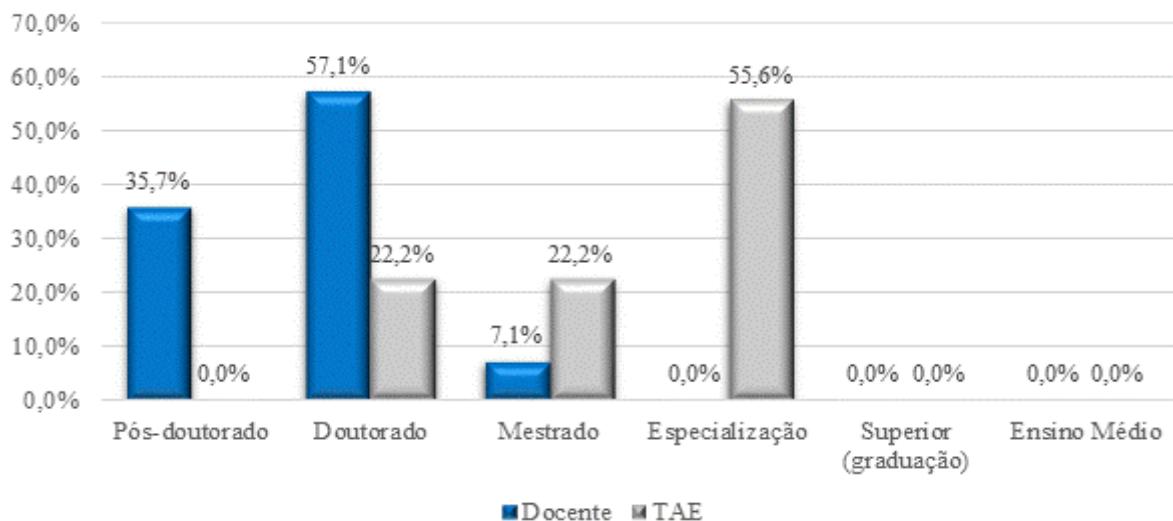
		FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM	PORCENTAGEM ACUMULATIVA
Válido	0	140	46,4	46,4
	1	37	12,3	58,6
	2	34	11,3	69,9
	3	23	7,6	77,5
	4	14	4,6	82,1
	5	10	3,3	85,4
	6	7	2,3	87,7
	7	3	1,0	88,7
	8	8	2,6	91,4
	9	4	1,3	92,7
	10	1	0,3	93,0
	11	2	0,7	93,7
	12	3	1,0	94,7
	13	1	0,3	95,0
	14	1	0,3	95,4
	17	2	0,7	96,0
	18	1	0,3	96,4
	19	1	0,3	96,7
	22	1	0,3	97,0
	23	4	1,3	98,3
	24	5	1,7	100,0
Total		302	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

A avaliação do grupo que respondeu acima de sete questões como “Não sei” contou com suporte das informações registradas nos campos destinados à coleta de observações dos participantes: três palavras associáveis à PROGEP e o conteúdo da última pergunta do questionário *online* com comentários, críticas e/ou sugestões gerais. Para entendimento do perfil dos servidores foi proposta segmentação por carreira e nível de escolaridade, a fim de evitar qualquer possibilidade de identificação por meio de outras informações demográficas.

Assim, a visualização do Gráfico 17 permitiu afirmar que os servidores com maiores níveis de escolaridade mostraram alguma dificuldade em determinar a concordância com as assertivas envolvidas. Outro motivo possível seria a intenção de evidenciar crítica por algum tipo de ação e/ou omissão da PROGEP. Dos Docentes com mais de sete respostas “Não sei” 35,7% eram pós-doutores, 57,1% doutores e 7,1% mestres. Já entre os TAE, 22,2% eram doutores, 22,2% mestres e 55,6% especialistas.

Gráfico 17 - Distribuição de respostas “Não sei” por carreira (mais de sete marcações).



Fonte: elaborado pelo autor.

A opinião coletada foi classificada em neutra (indiferente), favorável e desfavorável, por carreira e nível de escolaridade tomando como base o conteúdo dos comentários registrados.

Quadro 13 - Resumo das observações de servidores com mais de sete respostas “Não sei”.

CARREIRA	NÍVEL DE ESCOLARIDADE	CLASSIFICAÇÃO DA OPINIÃO	RESUMO DAS OBSERVAÇÕES
Docente	Pós-doutorado	<ul style="list-style-type: none"> - neutra (22,2%) - favorável (22,2%) - desfavorável (55,6%) 	<ul style="list-style-type: none"> - associaram a PROGEP à carreira e aspectos informativos; indicaram baixa demanda; - sugeriram mais divulgação e maior assertividade nas ações; palavras associadas à PROGEP foram eficiência, confiança, orientação e direitos; - maioria das palavras associadas referiram ao desconhecimento (invisibilidade) da PROGEP, além de burocracia e distanciamento; os comentários reforçaram o teor das palavras associadas e um servidor sugere que a Pró-Reitoria deveria “conhecer necessidades dos servidores quanto à qualidade do ambiente de trabalho, qualidade de vida e melhores condições para desenvolvimento nas carreiras”.

(continua)

(conclusão)

CARREIRA	NÍVEL DE ESCOLARIDADE	CLASSIFICAÇÃO DA OPINIÃO	RESUMO DAS OBSERVAÇÕES
Docente	Doutorado	<ul style="list-style-type: none"> - neutra (57,1%) - favorável (7,2%) - desfavorável (35,7%) 	<ul style="list-style-type: none"> - as palavras associadas foram ligadas à carreira e pagamentos; sem comentários diferenciados; - responsabilidade, ética e compromisso foram os adjetivos registrados pelos serviços prestados; - burocracia, desconhecimento e falta de informação figuraram entre as palavras mais citadas, além de menção ao corte do pagamento de insalubridade e periculosidade; as sugestões foram sobre simplificação de acesso e melhoria na comunicação.
TAE	Doutorado	<ul style="list-style-type: none"> - neutra (50%) - desfavorável (50%) 	<ul style="list-style-type: none"> - alegação de desconhecimento; - indicação de excesso de burocracia e intransigência.
	Mestrado	<ul style="list-style-type: none"> - neutra (50%) - desfavorável (50%) 	<ul style="list-style-type: none"> - sem comentários relevantes; - associaram as palavras desconhecimento, RH e aposentadoria e sugeriram divulgação dos serviços ofertados.
	Especialização	<ul style="list-style-type: none"> - neutra (40%) - favorável (40%) - desfavorável (20%) 	<ul style="list-style-type: none"> - as palavras listadas foram saúde suplementar, DIRQS e capacitação, com indicação de baixa taxa de utilização dos serviços; - reconhecimento de bom atendimento em suas experiências, com associação das palavras progressão, auxílios, pessoal, gestão, atendimento e disponibilidade; - criticaram o Pró-Reitor, demandando mais atenção com o público TAE.

Fonte: elaborado pelo autor.

Chamou a atenção no material avaliado o comportamento de cinco Docentes que marcaram todas as respostas como “Não sei”, sendo um pós-doutor, dois doutores e dois mestres. Nos campos disponíveis para inclusão de informações textuais, eles indicaram pouca interação com a PROGEP. Um dos envolvidos registrou “muita decepção” com a gestão anterior, porém não explicitou motivos.

4.2.6 As hipóteses

Em sua dissertação, Favoretto (2017) estudou o relacionamento entre qualidade em serviços, valor percebido, imagem institucional e seus impactos na satisfação de clientes bancários, com o objetivo de investigar as múltiplas relações entre tais construtos. Na condução de seu estudo, a autora utilizou estatística descritiva e a análise de dados por modelagem de equações estruturais. Apesar deste trabalho se propor a testar as hipóteses de Favoretto (2017),

a metodologia foi diferenciada em virtude do foco proposto: Favoretto (2017, p. 11) pretendia “Especificar um modelo teórico para os construtos”, enquanto esta pesquisa objetivou analisar a percepção dos servidores UFU sobre os serviços prestados por sua Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. As cinco hipóteses de Favoretto (2017), então, colaboraram para a avaliação pretendida.

Desta forma, o teste das hipóteses aqui realizado contou com (1) avaliação da normalidade; (2) verificação do coeficiente de correlação de Pearson; e (3) apresentação de diagramas de dispersão para verificar a associação ou covariação entre os construtos em cada hipótese.

A normalidade é pré-requisito para o uso do coeficiente de correlação de Pearson e é definida como o “grau em que a distribuição dos dados da amostra corresponde a uma distribuição normal” (HAIR JR. et al., 2009, p. 51). Para caracterizar normalidade, a assimetria deve ser menor que 3 e a curtose menor que 8. Os resultados da Tabela 22 confirmaram normalidade para os construtos qualidade, imagem institucional, satisfação e valor percebido.

Tabela 22 - Resultados da avaliação de normalidade da amostra.

CONSTRUTO	ASSIMETRIA	CURTOSE
Qualidade	-1,424	1,287
Imagen institucional	-0,649	-0,395
Satisfação	-1,372	1,044
Valor percebido	-1,534	1,854

Fonte: elaborada pelo autor.

O segundo mecanismo utilizado para o teste de hipóteses, o coeficiente de correlação de Pearson, mede “a associação linear entre duas variáveis métricas” pois “Quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação” (HAIR JR. et al., 2005, p. 313). Esse coeficiente pode variar de -1,00 a +1,00 indicando se os construtos estão associados positivamente ou negativamente.

Tabela 23 - Regras práticas sobre a força dos coeficientes de correlação.

AMPLITUDE DO COEFICIENTE	DESCRIÇÃO DA FORÇA
± 0,81 a ± 1,00	Muito forte
± 0,61 a ± 0,80	Forte
± 0,41 a ± 0,60	Moderado
± 0,21 a ± 0,40	Fraco
± 0,00 a ± 0,20	Fraco a sem relação

Fonte: HAIR JR. et al. (2010, p. 311).

Já o diagrama de dispersão é definido por Malhotra et al. (2005) como um gráfico que apresenta todos os casos ou observações de duas variáveis. Segundo Hair Jr. et al. (2010), os diagramas de dispersão permitem visualização da covariação por meio das posições marcadas em eixos horizontais (X) e verticais (Y), que podem assumir formatos expressando relação positiva, negativa, curvilínea ou nenhuma relação entre variáveis. Ainda de acordo com Hair Jr. et al. (2010, p. 307), a covariação representa “a quantidade de mudanças em uma variável que está consistentemente relacionada com a mudança em outra”.

Como o alvo das cinco hipóteses de Favoretto (2017) era testar a relação positiva entre os construtos, sua confirmação ocorreria em diagrama de dispersão cujo padrão indicasse comportamento diretamente proporcional entre os valores dos eixos horizontal e vertical, ou seja, à medida que X aumenta, Y também aumenta, ou, quando X diminui, Y também diminui (HAIR JR. et al., 2010). Cooper e Schindler (2011) assim descrevem a aparência do diagrama de dispersão:

Quando relações mais fortes são aparentes (por exemplo, a correlação $\pm 0,90$), os pontos se agrupam próximo de uma linha reta imaginária que passa pelos dados. As relações mais fracas ($\pm 0,40$) representam um agrupamento de dados mais difuso, com pontos mais distantes da reta (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 513).

4.2.6.1 H1: A qualidade em serviços tem um efeito significativo e positivo no valor percebido.

A Tabela 24 confirma H1, pois a correlação entre qualidade e valor percebido é muito forte, com valores de 0,952 para os Docentes e de 0,958 para os TAE.

Tabela 24 - Correlação de Pearson entre qualidade e valor percebido.

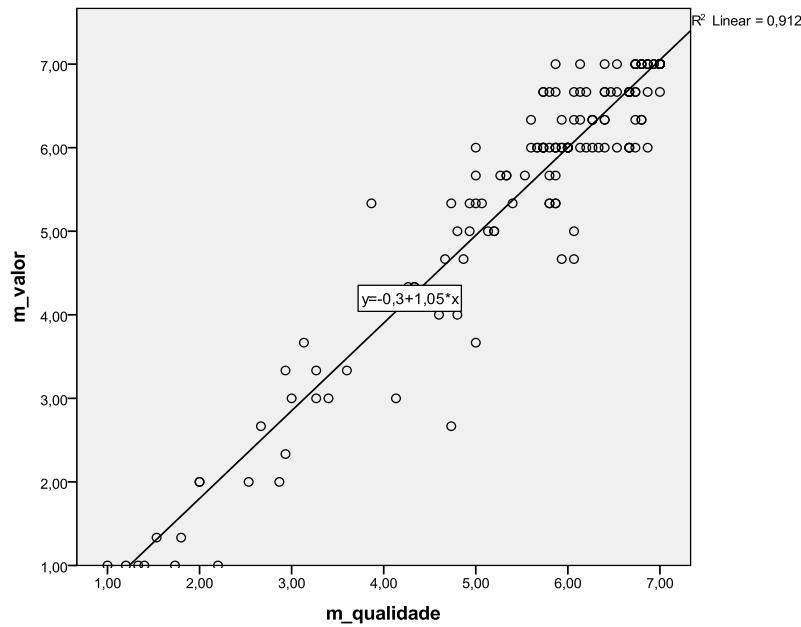
CARREIRA		QUALIDADE	VALOR PERCEBIDO
Docente	Qualidade	Correlação de Pearson	1
		Sig. (2 extremidades)	,952** ,000
		N	58 58
	Valor Percebido	Correlação de Pearson	,952** ,000
		Sig. (2 extremidades)	58 124
		N	
TAE	Qualidade	Correlação de Pearson	1
		Sig. (2 extremidades)	,958** ,000
		N	95 94
	Valor Percebido	Correlação de Pearson	,958** ,000
		Sig. (2 extremidades)	94 130
		N	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: elaborada pelo autor.

O Gráfico 18 ilustra relação linear positiva entre qualidade e valor percebido e corrobora confirmação de H1.

Gráfico 18 - Diagrama de dispersão: qualidade *versus* valor percebido.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.6.2 H2: A qualidade em serviços tem um efeito significativo e positivo na satisfação do cliente.

A Tabela 25 confirma H2, pois a correlação entre qualidade e satisfação é muito forte, com valores de 0,913 para os Docentes e de 0,942 para os TAE.

Tabela 25 - Correlação de Pearson entre qualidade e satisfação.

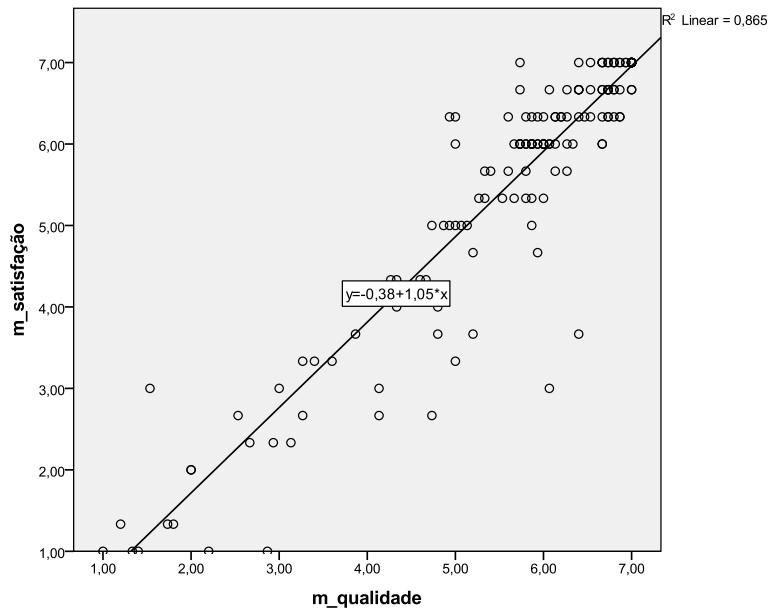
CARREIRA		QUALIDADE	SATISFAÇÃO
Docente	Qualidade	Correlação de Pearson	1
		Sig. (2 extremidades)	,900
		N	58
	Satisfação	Correlação de Pearson	,913**
		Sig. (2 extremidades)	,000
		N	58
TAE	Qualidade	Correlação de Pearson	1
		Sig. (2 extremidades)	,000
		N	95
	Satisfação	Correlação de Pearson	,942**
		Sig. (2 extremidades)	,000
		N	94

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: elaborada pelo autor.

O Gráfico 19 ilustra relação linear positiva entre qualidade e satisfação e também confirma H2.

Gráfico 19 - Diagrama de dispersão: qualidade *versus* satisfação.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.6.3 H3: A qualidade em serviços tem um efeito significativo e positivo na imagem institucional.

A Tabela 26 confirma H3, pois a correlação entre qualidade e imagem institucional também é muito forte, com valores de 0,825 para os Docentes e de 0,869 para os TAE.

Tabela 26 - Correlação de Pearson entre qualidade e imagem institucional.

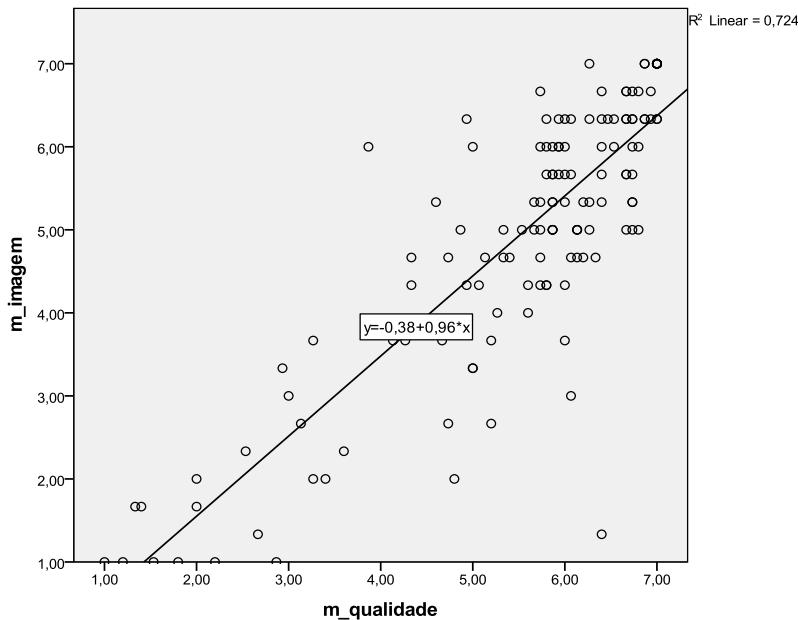
CARREIRA		QUALIDADE	IMAGEM INSTITUCIONAL
Docente	Qualidade	Correlação de Pearson	1
		Sig. (2 extremidades)	,825** ,000
		N	55
	Imagen institucional	Correlação de Pearson	,825** ,000
		N	55
			98
TAE	Qualidade	Correlação de Pearson	1
		Sig. (2 extremidades)	,869** ,000
		N	85
	Imagen institucional	Correlação de Pearson	,869** ,000
		N	112

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: elaborada pelo autor.

O Gráfico 20 ilustra relação linear positiva entre qualidade e imagem institucional e confirma H3.

Gráfico 20 - Diagrama de dispersão: qualidade *versus* imagem institucional.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.6.4 H4: Valor percebido tem um efeito significativo e positivo na satisfação do cliente.

A Tabela 27 confirma H4, pois a correlação entre valor percebido e satisfação é muito forte, com valores de 0,919 para os Docentes e de 0,962 para os TAE.

Tabela 27 - Correlação de Pearson entre valor percebido e satisfação.

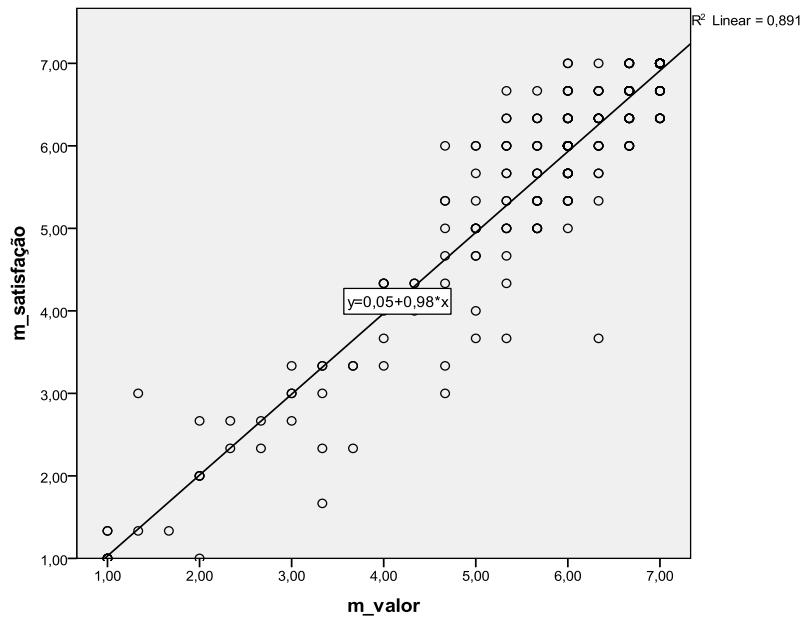
CARREIRA			VALOR PERCEBIDO	SATISFAÇÃO
Docente	Valor percebido	Correlação de Pearson	1	,919**
		Sig. (2 extremidades)		,000
		N	124	121
	Satisfação	Correlação de Pearson	,919**	1
		Sig. (2 extremidades)		,000
		N	121	137
TAE	Valor percebido	Correlação de Pearson	1	,962**
		Sig. (2 extremidades)		,000
		N	130	129
	Satisfação	Correlação de Pearson	,962**	1
		Sig. (2 extremidades)		,000
		N	129	136

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: elaborada pelo autor.

O Gráfico 21 ilustra relação linear positiva entre valor percebido e satisfação e confirma H4.

Gráfico 21 - Diagrama de dispersão: valor percebido *versus* satisfação.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.6.5 H5: Imagem institucional tem um efeito significativo e positivo na satisfação do cliente.

A Tabela 28 confirma H5, pois a correlação entre imagem institucional e satisfação é forte para os Docentes, com valor de 0,788 e muito forte para os TAE, com 0,890.

Tabela 28 - Correlação de Pearson entre imagem institucional e satisfação.

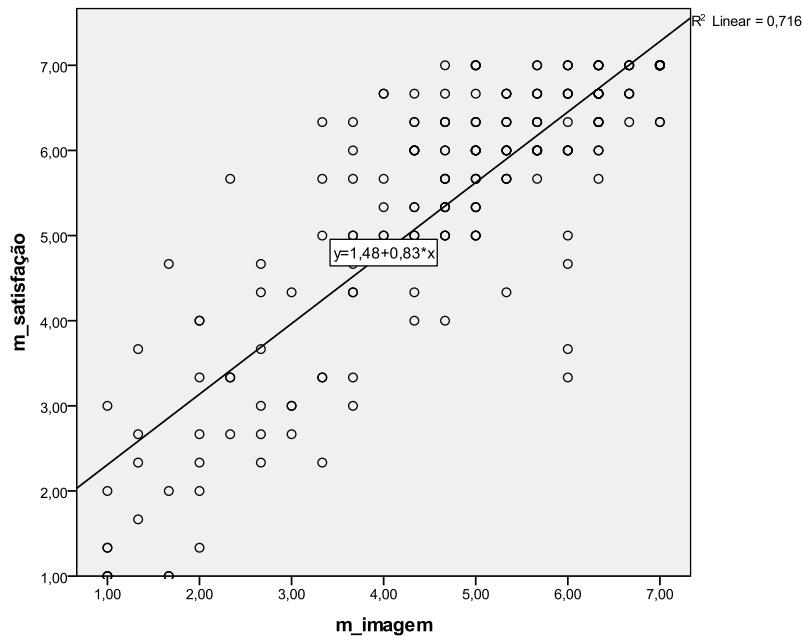
CARREIRA		IMAGEM INSTITUCIONAL	SATISFAÇÃO
Docente	Imagen institucional	Correlação de Pearson	1
		Sig. (2 extremidades)	,788**
		N	,000
	Satisfação	Correlação de Pearson	98
		Sig. (2 extremidades)	94
		N	137
TAE	Imagen institucional	Correlação de Pearson	,788**
		Sig. (2 extremidades)	1
		N	,000
	Satisfação	Correlação de Pearson	112
		Sig. (2 extremidades)	111
		N	136

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: elaborada pelo autor.

O Gráfico 22 ilustra relação linear positiva entre imagem institucional e satisfação, confirmando H5.

Gráfico 22 - Diagrama de dispersão: imagem institucional *versus* satisfação.



Fonte: elaborado pelo autor.

Enfim, as cinco hipóteses acima confirmaram interdependência entre os construtos qualidade, imagem institucional, satisfação e valor percebido, devendo nortear a conduta da PROGEP para a gestão de suas operações, sob responsabilidade da DIRAP, DIRPA e DIRQS.

4.2.6.6 H6: Os Técnicos Administrativos em Educação atribuem nota superior, em comparação aos Docentes, para a qualidade dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Tendo em vista o tipo de atividade desempenhada pelos TAE, com contato mais frequente com os diversos setores da PROGEP, acreditava-se que eles tinham mais familiaridade com as rotinas administrativas quando comparados aos Docentes.

Por tal razão, era esperado que sua percepção relativa à qualidade do serviço prestado pela PROGEP fosse mais favorável que a dos Docentes da Instituição. Assim sendo, a sexta hipótese proposta especificamente neste trabalho era verificar se os Técnicos Administrativos em Educação confirmavam esta expectativa e atribuíam nota superior à dos Docentes para o construto qualidade.

Os resultados foram muito próximos: os TAE atribuíram média 79,16% para qualidade e os Docentes 79,70%. Portanto, H6 não foi confirmada.

4.2.7 Análise das três palavras associadas à PROGEP

A avaliação das três palavras que poderiam ser associadas à PROGEP durante o preenchimento do questionário *online* ocorreu nos moldes de Almeida (2017), porém nas categorias: carreira; comunicação; eficiência; empatia; gestão; gestão de pessoas; e processos. Durante a etapa de categorização foi atribuído o teor neutro, favorável ou desfavorável às 764 palavras registradas (inclusive repetidas), em conformidade com a ideia manifestada no campo para comentários, críticas e/ou sugestões do mesmo instrumento de coleta de dados.

Desta forma, segundo Bardin (2010), o processo de categorização respeitou a unidade de registro “palavra”, em que todas as palavras foram levadas em consideração conforme frequência estampada na Tabela 29. Bardin (2010) também respalda a atribuição do teor (termo utilizado neste trabalho para determinar a “direcção”) às categorias estipuladas.

A direcção: a ponderação da frequência traduz um caráter quantitativo (intensidade) ou qualitativo: a direcção. A direcção pode ser favorável, desfavorável ou neutra (eventualmente ambivalente), num caso de um estudo de favoritismo/desfavoritismo. Os pólos direcccionais podem, no entanto, ser de natureza diversa: bonito/feio (critério estético), pequeno/grande (tamanho), etc (BARDIN, 2010, p. 137).

Os aspectos classificados com teor neutro e favorável podem refletir expectativas ou experiências satisfatórias dos servidores da Universidade, com 72,38% das respostas. Já nos aspectos desfavoráveis, com representatividade de 27,72%, certamente estão expressas decepções por experiências insatisfatórias. Entretanto, a flutuação das considerações entre os teores neutro, favorável e desfavorável não deve ser menosprezada nas ações voltadas à melhoria de resultados.

Tabela 29 - Categorização das palavras associadas à PROGEP.

CATEGORIA	TEOR	QTDE	FREQ. (%)	PRINCIPAIS PALAVRAS	
Carreira	Neutro	76	9,95	Aposentadoria, avaliação, benefícios, capacitação, carreira, concurso, progressão.	
	Favorável	24	3,14	16,49	Aposentadoria, capacitação, carreira, progressão, qualificação.
	Desfavorável	26	3,40	Capacitação, carreira, direitos, progressão, qualificação, treinamento.	

(continua)

(conclusão)

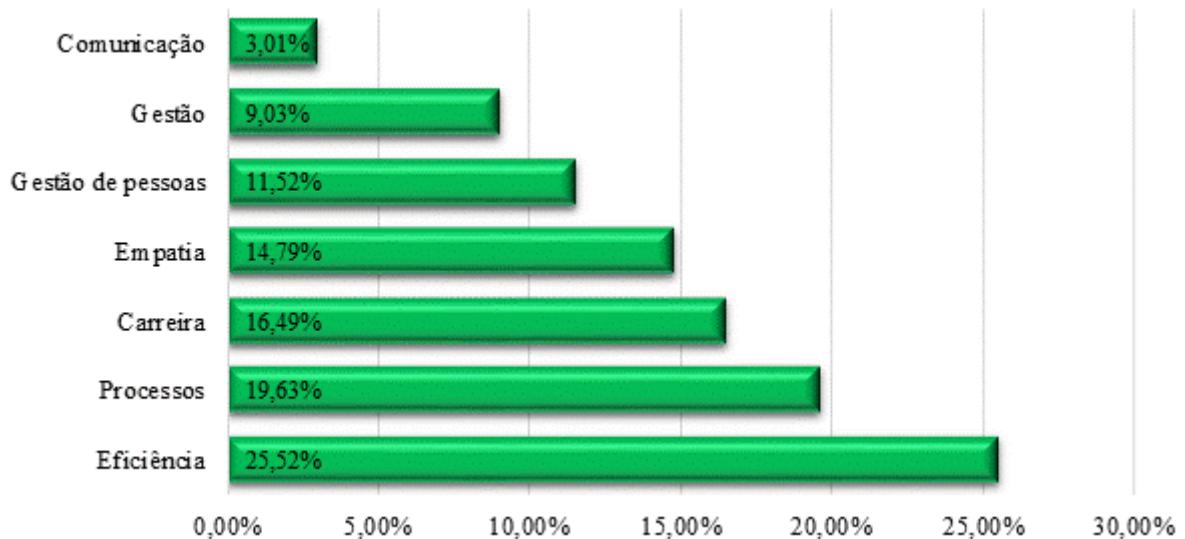
CATEGORIA	TEOR	QTDE	FREQ. (%)	PRINCIPAIS PALAVRAS
Comunicação	Neutro	1	0,13	Publicação. Comunicação. Comunicação, desconhecimento, desinformação.
	Favorável	1	0,13	
	Desfavorável	21	2,75	
Eficiência	Neutro	66	8,64	Agilidade, competência, confiança, disponibilidade, eficiência, responsabilidade. Agilidade, atendimento, competência, confiança, disponibilidade, eficiência, responsabilidade. Arcaica, atendimento, descaso, distanciamento, ineficiência, lentidão, morosidade.
	Favorável	73	9,56	
	Desfavorável	56	7,33	
Empatia	Neutro	36	4,71	Atenção, comprometimento, presteza. Atenção, comprometimento, cortesia, presteza, respeito, simpatia. Apoio, desinteresse, indiferença.
	Favorável	49	6,41	
	Desfavorável	28	3,67	
Gestão	Neutro	28	3,67	Administração, gestão, organização. Gestão, organização. Administração, hierarquia.
	Favorável	23	3,01	
	Desfavorável	18	2,36	
Gestão de pessoas	Neutro	47	6,15	Acolhimento, gestão de pessoas, pessoas, recursos humanos, servidor. Acolhimento, gestão de pessoas, pessoas, recursos humanos, servidor. Acompanhamento, pessoas, qualidade de vida, servidores.
	Favorável	27	3,53	
	Desfavorável	14	1,83	
Processos	Neutro	74	9,69	Exame periódico, férias, folha de pagamento, legalidade, saúde suplementar. Férias, legalidade, remuneração, segurança. Burocracia, problemas.
	Favorável	28	3,67	
	Desfavorável	48	6,28	

Fonte: adaptada de ALMEIDA (2017, p. 68).

A análise da Tabela 29 permitiu a constatação da interligação ou interface entre as categorias e pode nortear a ação gerencial. Como exemplo, a melhoria na capacitação dos servidores da PROGEP pode refletir em revisão de fluxos de processos com impacto positivo na comunicação, na eficiência e empatia.

O Gráfico 23 ordena as categorias, da maior para a menor frequência relativa às palavras associadas, pelos servidores, à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Em caso de definição de planejamento específico, outros insumos deverão ser considerados para foco adequado. O conteúdo da última pergunta do questionário *online* é uma opção factível por trazer detalhamento da opinião dos participantes.

Gráfico 23 - Distribuição das categorias de palavras associadas à PROGEP.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.8 Análise dos comentários registrados no questionário *online* aplicado

O estudo dos comentários da última questão do questionário foi efetivado com base nas mesmas categorias das três palavras associadas à PROGEP, nomeadamente: carreira; comunicação; eficiência; empatia; gestão; gestão de pessoas; e processos. A separação em teor neutro, favorável e desfavorável também foi utilizada, quando cabível, e a essência das percepções dos servidores está descrita a seguir. A unidade de registro, segundo Bardin (2010, p. 131), foi o tema, “geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc”.

Inicialmente as informações coletadas foram agrupadas por categorias. Em algumas situações o mesmo comentário foi incluído em mais de uma categoria devido à interdependência de seu conteúdo⁷, totalizando 258 alocações.

A primeira categoria, carreira, contou com 23 ponderações (8,91%), das quais 47,82% tiveram teor neutro ou favorável e 52,18% teor desfavorável. No primeiro segmento destacou-se a incisiva consideração sobre necessidade de treinamento para melhoria do trabalho desenvolvido tanto por Docentes quanto TAE, com consequente elevação na qualidade do atendimento prestado aos respectivos clientes/usuários.

⁷ A apresentação literal de comentários dos participantes não menciona qualquer característica demográfica que o identifique. A participação foi atribuída pelo número sequencial do seu registro no questionário *online*. Esta medida visou a preservação da identidade dos servidores, conforme previsto no projeto submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos e critérios disponíveis no capítulo 3 deste estudo.

- Sinto falta de mais ações voltadas para o aperfeiçoamento de docentes-pesquisadores, ou seja, cursos de formação em áreas como metodologia de pesquisa, patentes, escrita de artigos científicos, divulgação científica, integração laboratório de pesquisa-sala de aula, etc. Predominam as ações voltadas apenas para docência e nível técnico-administrativo (PARTICIPANTE 98).
- Gostaria que houvesse mais palestras sobre direitos e deveres do servidor (PARTICIPANTE 228).

Aqueles que contribuíram com informações de teor desfavorável no tocante ao desenvolvimento da carreira, criticaram a lotação de servidores sem considerar suas competências e potencial de desenvolvimento na carreira, falta de avaliação criteriosa de desempenho e a falta de treinamento que possibilitasse atendimento assertivo, com empatia. Além disso, apontaram falha no acompanhamento da carreira, que pode desencadear adoecimento no local de trabalho.

- Tenho muita dificuldade em encontrar alguém que entenda de carreira que passe real conhecimento e, numa situação de migração de regime, alguns funcionários mostraram muito interesse em ajudar, mas sem capacidade de resolver questões que ajudasse na tomada de decisão do docente (PARTICIPANTE 12).
- Servidores são atenciosos, mas nem sempre têm facilidade em resolver os problemas pela burocracia e às vezes desconhecimento da legislação (PARTICIPANTE 286).
- O sistema de avaliação é arcaico, além dos itens a serem avaliados também apresentarem problemas, por considerarem menos o desempenho nas atividades dos servidores, e mais os itens como assiduidade, pontualidade e relacionamento interpessoal (PARTICIPANTE 291).

Para a categoria comunicação, foram considerados 37 apontamentos (14,34%), sendo 56,76% com teor neutro, mais tendente a desfavorável nos dois subgrupos formados. O primeiro, com representatividade de 52,38%, indicou pouco contato com a PROGEP por baixa demanda individual, explicando desconhecimento da área. O segundo, 47,62%, explicitou necessidade de melhoria da comunicação em linhas gerais (canal de comunicação e conteúdo).

- Não tenho muito contato com a PROGEP. Felizmente não tive muitos problemas ao longo dos anos. Por esta razão não tenho comentários, críticas ou sugestões a fazer (PARTICIPANTE 9).
- Tenho pouco a falar sobre a PROGEP porque ao longo desses anos tive pouca interação com essa unidade (PARTICIPANTE 99).

Os demais comentários, 43,24%, tinham pendor desfavorável quanto à eficácia da comunicação. As principais queixas foram sobre falta de visibilidade, pró-atividade, clareza, objetividade e dificuldade de contato telefônico. Porém, o aspecto que mais chamou a atenção foi a percepção dos servidores quanto algumas medidas que envolveram direitos. Tal constatação requer providências específicas para melhorar argumentação sustentando posicionamentos adotados pela Pró-Reitoria para atender dispositivos legais e/ou determinação

de órgãos de controle como CGU – Controladoria Geral da União e TCU – Tribunal de Contas da União.

- Infelizmente a percepção que tenho da PROGEP é que a mesma trabalha pelos interesses da Universidade e governo federal e não pelos docentes e técnicos administrativos. A lei sempre é distorcida contra os docentes haja vista os vários problemas que docentes tinham com progressão e promoção. A DIRQS ao invés de prezar pelas condições de trabalho de docentes e técnicos só faz ameaças e tem objetivo de retirar as insalubridades (PARTICIPANTE 138).
- Falta de comunicação em tempo hábil aos servidores, principalmente aos aposentados e a política de avaliação de desempenho fica toda na responsabilidade da chefia (PARTICIPANTE 265).

Eficiência contou com 65 (25,19%) anotações. Uma pessoa (1,54%) reconheceu que aspectos legais podem afetar a percepção das pessoas quanto à eficiência. A maioria, 83,08%, tinha olhar favorável e 15,38% desfavorável. Na perspectiva favorável, os comentários exprimiram contentamento durante as interações com a PROGEP.

- Estou bastante satisfeita com a Pró-Reitoria, todos os servidores e sua gestão (PARTICIPANTE 17).
- Sou encantada com todos os setores da UFU, e com a PROGEP ainda mais, pois já há muito é um setor consolidado na UFU (PARTICIPANTE 84).
- Até o momento, todos os serviços que busquei junto à PROGEP foram atendidos. Não tive maiores dificuldades com os encaminhamentos administrativos e sempre fui bem recebida e tratada pelos servidores dessa Pró-reitoria (PARTICIPANTE 263).

Porém os comentários com teor desfavorável são preciosos, pois são subsídios para desenvolvimento de ações de melhoria nos itens dimensionamento da força de trabalho, tempo de resposta, assunção de responsabilidades, excesso de burocracia e domínio da informação.

- Precisa melhorar o acolhimento, diminuir a burocracia, atender em tempo hábil (PARTICIPANTE 167).
- A PROGEP falha na distribuição adequada de pessoal na UFU. Acho que ela desconhece o ambiente de trabalho em todos os setores da UFU. Falha ao direcionar servidores sem perfil para certos trabalhos e desperdiça servidores com qualificação em setores que nada tem a ver com seu conhecimento. Há também falhas nas realizações de concursos para certas áreas que são mau utilizadas. Se a PROGEP atuasse com conhecimento específico de cada setor e planejamento, com certeza ganharia a Instituição e os servidores trabalhariam com maior eficiência (PARTICIPANTE 226).

No quesito empatia foram alocados 17 comentários (6,59%), dos quais dois tiveram teor neutro, com tendência a desfavorável caso haja adversidades durante a interação entre as partes. Outros 29,41% tiveram caráter favorável, tendo a receptividade como ponto forte. Os 58,82% desfavoráveis demonstraram insatisfação com a postura do interlocutor e falta de preparo para atendimento ao público.

- Parabéns à condução da atual gestão da PROGEP, pela transparência e extrema atenção prestada, perante as diferentes demandas que surgem diariamente. Agradeço e parabenizo pela serenidade e segurança com que têm sido conduzidos os conflitos e pela orientação prestada sempre tão atenta e cordial (PARTICIPANTE 8).
- Quando preciso utilizar os serviços da PROGEP [...] tenho a sensação de que devo fazer o que for necessário antes de ligar, mandar e-mail, para os servidores lotados nestas unidades. A sensação que é passada é que os servidores não gostam de dar orientações e preferem que tudo seja verificado na internet antes de ter um contato por telefone ou e-mail. Geralmente são ríspidos no atendimento e tratam os servidores com certo desdém. [...] Existe uma precariedade no atendimento da PROGEP em especial ao lidar com as pessoas, o que é controverso uma vez que a razão de existir da PROGEP é tratar com as pessoas. [...] As pessoas que são encaminhadas para a PROGEP devem ter em mente que irão trabalhar com pessoas como prioridade e, por isso devem ter nessa atribuição a sua motivação (PARTICIPANTE 247).
- A Progep precisa treinar os servidores para que atendam as pessoas em suas individualidades, faltam interesse, disponibilidade e boa vontade (PARTICIPANTE 275).

A categoria gestão recebeu 29 opiniões, representando 11,24% do total. Com teor neutro, 20,69% reconheceram o trabalho realizado e sugeriram visitação às diversas áreas da Instituição para combater o distanciamento. Também indicaram utilização de práticas modernas de gestão na expectativa de melhores resultados. Os outros 79,31% tiveram teor desfavorável e explicitaram críticas em busca de aprimoramento.

- Em situação de conflitos, há muita demora para tentativas de resolução do problema (PARTICIPANTE 14).
- Realizar visitas às unidades (PARTICIPANTE 77).
- No geral a PROGEP presta uma gestão competente, mas sempre há o que melhorar (PARTICIPANTE 184).
- Obedece apenas os trâmites (faz o que é instituído), não inova, não ouve o servidor, não possibilita programas contra assédio moral (que acontece com frequência na instituição), não disponibiliza atividades laborais, não se comunica com o servidor, extremamente isolada do servidor, não observa os equipamentos de trabalho para ver se o servidor está bem assistido, neste aspecto. Enfim, faz o que é instituído, apenas (PARTICIPANTE 233).

Para gestão de pessoas foram distribuídos 32 (12,40%) pontos de vista. A amostra foi dividida em 12,50% neutros, 3,13% favoráveis e 84,38% desfavoráveis. Entre os neutros/favoráveis a preocupação com o dimensionamento da força de trabalho foi percebida, bem como a modernização de processos de trabalho, gestão por competências e o cuidado com o acompanhamento de servidores removidos e readaptados.

- Sugiro que haja com regularidade, visita aos setores com servidores removidos e/ou em adaptação para que sejam acompanhados devidamente e que seja feita a escuta da equipe do setor. É necessário em alguns casos preparar a equipe para receber o servidor e acompanhar o processo de adaptação do mesmo (PARTICIPANTE 193).
- Sugiro modernização dos processos de trabalho, incluindo uma gestão por competências e não gestão somente de códigos de vaga (PARTICIPANTE 268).

Já entre os pontos de vista com teor desfavorável (84,38%) transpareceu diversificação de motivos, tais como: problemas com relacionamento interpessoal, falta de humanização no atendimento e na gestão, falta de reconhecimento/valorização, ineficiência no dimensionamento da força de trabalho, distanciamento da PROGEP em relação aos servidores, e demanda por melhores condições de qualidade de vida no trabalho.

- A PROGEP atua de modo muito distante dos servidores. Atende bem as necessidades burocráticas, mas poderia buscar conhecer necessidades dos servidores quanto à qualidade do ambiente de trabalho, qualidade de vida e melhores condições para desenvolvimento nas carreiras (PARTICIPANTE 120).
- A PROGEP deveria cuidar para que não haja assédio moral dos professores para com os Técnicos-Administrativos. Deveria COMBATER a cultura de que os técnicos são funcionários dos professores com ações CONTUNDENTES que esclareçam isso. Além disso, a PROGEP deveria fazer tudo quanto possível dentro da legislação para auxiliar o servidor e não apenas cumprir Instruções Normativas do MPOG e/ou do MEC (PARTICIPANTE 199).
- A PROGEP precisa, apenas incorporar em todas as suas atividades, o espírito de Área Funcional Gestão de Pessoas, buscando o atendimento mais solícito e humanizado de todos (PARTICIPANTE 302).

A última categoria, processos, teve 55 (21,32%) comentários, sendo 41,82% com teor favorável/neutro e 58,18% desfavorável. Entre os primeiros, a maioria dos participantes demandou simplificação de procedimentos, com redução de burocracia, garantindo atualização necessária para atendimento à legislação. Além disso, sugeriram disponibilização de mais alternativas eletrônicas para encaminhamento de requerimentos e documentos.

- Acredito que deveria ter o papel de facilitar o desempenho das atividades docentes em termos de compartilhamento de material e estímulo a trabalhos multidisciplinares. Indico elaborar uma forma digital e automática de vincular as atividades docentes para encaminhamento das progressões, que não uma planilha em excell. Poderia ser algo dentro do SEI que puxa informações das disciplinas ministradas (que já estão disponíveis a cada semestre), das posições administrativas ocupadas no departamento (preenchido pela secretaria da diretoria), dos projetos de extensão e de pesquisa (preenchidos pelos coordenadores de pesquisa e extensão de cada departamento), etc. Assim deixar o mínimo possível para preenchimento manual, como publicações, com possibilidade de upload de capas e de validação pela comissão de análise, e aprovação do conselho (PARTICIPANTE 61).
- Acredito que a PROGEP tem desenvolvido nos últimos anos serviços em conformidade com a legislação federal e busca, frequentemente, adequar as resoluções dos conselhos superiores da UFU, de forma a evitar questionamentos, principalmente aqueles por via judicial. Todas as diretórias e divisões da PROGEP se mostram sempre muito próximas ao servidor (PARTICIPANTE 135).

Em contrapartida, os comentários com teor desfavorável sobre processos estavam associados a excessiva burocracia, dificuldade em localizar informações e pessoas e insatisfação com as regras estabelecidas para contratação de Professores efetivos e temporários.

- Poderia ser mais ativo em relação às mudanças nas leis, por exemplo previdência, remuneração entre outros, pois o servidor muitas vezes não tem conhecimento e fica a mercê de notícias de mídia social ou sindicato (PARTICIPANTE 108).
- Ao longo do tempo a estrutura burocrática e de controle tem tomado um tempo enorme das atividades docentes. Para mim a PROGEP poderia trabalhar para diminuir essas demandas constantes (PARTICIPANTE 112).
- A PROGEP atende aos servidores de forma excelente e não há nada a reclamar sobre esse papel. No entanto, o grau de interferência nos concursos de docentes é um ultraje, pois está deixando a UFU atrasada com relação a outras IES. A atitude da Pró-Reitoria e da Reitoria fere a autonomia universitária, colocando uma camisa de força nas unidades acadêmicas. Os concursos docentes, sem a possibilidade de avaliação de projetos de pesquisa, e com sistemáticas de avaliação ultrapassadas que repelem participantes de fora da região, estão destinados a virarem a causa primária da contratação de pessoal formado na casa, com foco em dar aula e não em pesquisar. Uma vergonha pertencer a uma instituição no rumo de virar um centro de cursos técnicos e não uma fonte de novos conhecimentos (PARTICIPANTE 127).

Além das referências supracitadas, ocorreram 91 registros sem manifestação específica, contendo informações como “não tenho sugestões”, “nada a declarar”, “sem comentários”. Ou seja, 30% dos respondentes optou por não manifestar qualquer detalhe sobre os serviços prestados pela PROGEP.

Também existiram considerações sobre esta pesquisa, críticas construtivas para melhoria de próximos estudos.

1. Minha sugestão é que as divisões da PROGEP no questionário fossem separadas, pois cada uma tem uma especificidade, o que pode tornar os resultados da pesquisa enviesados. Boa sorte no trabalho! (PARTICIPANTE 39).
2. Esclarecer melhor algumas perguntas deste questionário (PARTICIPANTE 68).
3. achei as perguntas do formulário bastante repetitivas (claro que tem um fundamento para que sejam assim, mas poderia ser usada outra metodologia para a análise... (PARTICIPANTE 70).
4. Pós-doutorado não é titulação, no formulário deveria ter como última opção Doutorado (PARTICIPANTE 93).
5. Esse tipo de formulário pouco contribui para uma avaliação mais ampla e qualitativa. São perguntas muito gerais (PARTICIPANTE 154).
6. Percebo melhoria nos serviços prestados pela PROGEP, especialmente no que tange aos serviços operacionais, mas acho importante destacar os pontos de melhoria, já que essa pesquisa está sendo uma oportunidade única nos quatro anos como servidor da instituição (foi necessária a importante iniciativa de um mestrandando servidor para que essa pesquisa ocorresse, o que já demonstra um erro grave dessa gestão superior e das que a antecederam) (PARTICIPANTE 216).

Apesar da indicação do Participante 93 de que o pós-doutorado não deve ser considerado como titulação, a análise das respostas manteve distinção até esse nível em respeito à maturidade profissional necessária para alcançá-lo e pela própria intenção do pesquisador em categorizar a amplitude demográfica dos servidores que se dispuseram a participar desta pesquisa. Ademais, o pós-doutoramento requer investimento institucional, seja pela liberação

do interessado e contratação de professor substituto, seja na execução de procedimentos administrativos para encaminhamentos pertinentes.

Por fim, registre-se o alerta do Participante 31 sobre a segurança das pessoas que circulam na Universidade no período noturno:

não me sinto seguro no *campus* santa mônica. ministro aulas no noturno, termino as aulas às 22:30h e tenho total insegurança quanto à minha integridade física. estou sempre com computador pessoal e livros. se é gestão de pessoas, a segurança também tem que ser algo a ser avaliados pelos gestores da área (PARTICIPANTE 31).

4.3 Análise das entrevistas

As entrevistas foram realizadas entre os dias 29 de abril e 02 de maio de 2019, com roteiro adaptado de Almeida (2017). Com duração média de 32 minutos e nove segundos, elas foram transcritas integralmente, conforme Bardin (2010), para análise das temáticas: identidade institucional; imagem institucional; e respectiva estratégia de comunicação.

Somente durante as entrevistas foi constatada semelhança entre as questões de números 10 e 15, sem substituição por outra indagação. As demais perguntas foram aplicadas conforme planejado e as respostas possibilitaram as seguintes observações.

Em relação ao conceito de identidade institucional, todos os entrevistados a compararam à identidade individual/pessoal, sendo forma de distinção da PROGEP perante outros órgãos. A imagem foi caracterizada como a projeção da identidade, como o público percebe a identidade institucional. Tanto o Pró-Reitor quanto os Diretores consideram fundamentais a correta especificação dos dois construtos para o sucesso organizacional.

- Identidade, extrapolando a nossa, é o que nos identifica, o que de fato nós somos. Nós somos a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, essa é a nossa identidade (PRÓ-REITOR)
- E a imagem é de acordo com aquilo que eu faço. Assim eu situo esta imagem aos olhos dos outros, externos, aos trabalhadores internos, ao público em geral (DIRETOR DIRQS).
- Eu considero fundamentais e até acho que são coisas que deveriam, na verdade, deveriam ser somadas. O ideal é que eu tivesse a identidade e a imagem sendo questões iguais, ou seja, as pessoas nos perceberem, os usuários nos perceberem, como de fato nós somos. Eu acho que é difícil, deveria ser difícil você separar as coisas (PRÓ-REITOR).

Quanto aos fatores determinantes da identidade, os gestores da PROGEP apresentaram considerações distintas, porém complementares entre si. O Pró-Reitor, por exemplo, resgatou sua participação no PIDE – Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão – em que foram definidas a missão e a visão institucionais com suporte da análise SWOT. Os Diretores da

DIRAP e DIRQS estabeleceram conexão com metas e ideais que delineiam propostas de trabalho. O Diretor da DIRPA, por sua vez, abordou fatores internos e externos:

Como fatores internos podemos citar a tecnologia adotada, segundo sua estratégia organizacional de trabalho, respeitando a cultura organizacional e estrutural no oferecimento de serviços de gestão de pessoas. E como fatores externos que tem forte impacto na cultura de trabalho de uma determinada sociedade, respeitando a legislação trabalhista e o papel dos demais agentes que atuam na definição das relações de trabalho (DIRETOR DIRPA).

Já em relação à imagem, os dirigentes tiveram respostas aproximadas e prescreveram eficácia na comunicação como força determinante, uma vez que a imagem “está diretamente ligada à disponibilidade e confiabilidade das informações oferecidas” (DIRETOR DIRPA). De acordo com a Diretora da DIRAP, muitos servidores, inclusive componentes da própria Administração Superior, não têm noção de tudo o que ocorre na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

A quinta pergunta pediu uma definição para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e os entrevistados a conceituaram como a área responsável pela força motriz da Universidade, que cria condições para boa atuação dos servidores. Além disso, a PROGEP cuida de toda a vida funcional do servidor, até o momento de instituir pensão: “desde o seu primeiro dia de trabalho, até seu último dia de trabalho, você está ligado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas” (DIRETORA DIRAP).

O principal traço que definiu a PROGEP enquanto órgão responsável por Gestão de Pessoas foi a necessidade de respeito à legislação, pois é sob o princípio da legalidade que a Pró-Reitoria pode desempenhar suas diversas atividades.

A PROGEP deve seguir, aplicar a legislação vigente para o grupo de pessoas, adequando suas atividades para promoção do bem-estar, do desenvolvimento profissional e da satisfação dos seus clientes (DIRETOR DIRQS).

Em termos de um conjunto de qualidades que pudesse ser atribuídos à PROGEP, os entrevistados assinalaram: eficiência; empatia; e estrutura adequada para desenvolver suas tarefas. Porém, segundo o Diretor da DIRPA, apesar da intenção de que “realmente fosse compreendido todo o esforço dedicado ao servidor”, “muitas vezes todo o trabalho desenvolvido é maculado pela falta de comunicação”. Na fala do Pró-Reitor, “a PROGEP também precisa ser notícia sobre o que faz de bom”.

Complementarmente, os três Diretores atribuíram outras características que distinguiam a PROGEP de outras Pró-Reitorias da UFU. A Diretora da DIRAP citou a capacidade de atendimento das demandas funcionais, sem fragmentação; o Diretor da DIRPA contribuiu com

menção à estrutura, comprometimento e respeitabilidade; e o Diretor da DIRQS somou o acolhimento e a pretensão de promover a qualidade de vida no trabalho.

Eu acho que a gente tem mais condições. Hoje a gente tem mais condição de anteder o servidor. Como eu te falei, eu tenho muito tempo de universidade e sem acesso à internet, tudo era muito difícil. A gente tinha que solicitar que desarquivasse processo, pra depois dar uma resposta pro servidor (DIRETORA DIRAP).

Estes predicados, então, elevariam a PROGEP a um patamar aprimorado no decorrer do tempo, com expectativa de reconhecimento apesar das críticas comentadas pelos entrevistados acerca de questões pontuais como, por exemplo, a implantação do ponto eletrônico ou revisão da concessão de insalubridade conforme alteração em legislação pertinente.

O exposto até o momento antecipa a resposta à pergunta sobre estratégia de comunicação de identidade da PROGEP. O Pró-Reitor reconheceu fragilidade desta ferramenta:

Na verdade eu precisaria fazer uma interação aqui com a Diretoria de Comunicação. [...] Precisamos pensar o que podemos fazer pra que a Pró-Reitoria possa ser melhor percebida pelo usuário, porque o que aflora são essas questões mais difíceis. [...] Eu preciso de gente com expertise. É um passo que eu preciso dar junto à Diretoria de Comunicação pra levar adiante (PRÓ-REITOR).

A respeito dos valores expressos na imagem da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, os dirigentes indicaram: honestidade; responsabilidade; cortesia; otimismo; cavalheirismo; gentileza no acolhimento dos servidores; ética; legalidade; e transparência nas ações. Porém, não responderam de forma objetiva se estes valores estão sedimentados por todos os servidores da Universidade. O Pró-Reitor manifestou interesse em conhecer a opinião de seus clientes/usuários.

Ao indicar aspectos que a PROGEP deveria melhorar, o Pró-Reitor e os Diretores da DIRPA e DIRQS citaram a comunicação:

- De novo a comunicação. Acho que esse é o ponto que tem que ser. Estamos muito ruins de marketing, de comunicação, de mostrar o que a gente faz, de mostrar o que a gente faz bem. Porque faz bem! Isso eu tenho plena consciência de que faz bem! (PRÓ-REITOR).
- Comunicação, o marketing, pois somos acomodados. Vamos praticar a empatia, nos colocar no lugar do outro e entender o porquê não estamos conseguindo despertar, no outro, o interesse pelo nosso produto. [...] Assumir as deficiências, aceitar críticas e agir assertivamente. [...] Precisamos de envolvimento das áreas para alimentar os canais de comunicação implantados sobre vários assuntos de interesse da PROGEP, com periodicidade mensal. [...] É necessária uma cultura de comunicação na PROGEP (DIRETOR DIRQS).

Na finalização das entrevistas, quando arguidos sobre comentários ou observações adicionais (questão 17), a Diretora da DIRAP elogiou a iniciativa de realização desta pesquisa e o Diretor da DIRPA apresentou sugestão de ações para implementação:

Aplicar técnicas motivacionais para fazer com que o colaborador tenha vontade de desempenhar as suas funções da melhor maneira possível; incentivar metodologias que combatam o desperdício de tempo, baixa produtividade e até mesmo coibir ações que podem atrapalhar os demais colaboradores no desempenho de suas funções; criar ambientes de discussão e proposição de melhores práticas de trabalho (DIRETOR DIRPA).

4.4 Relação entre a identidade e a imagem institucionais

Analizar comparativamente a identidade institucional da PROGEP na visão dos gestores e a imagem institucional percebida pelos servidores em atividade no *campus* Santa Mônica da UFU foi o primeiro objetivo específico proposto para apoiar o objetivo geral deste estudo. Sua apreciação necessitava, contudo, de prévia descrição dos resultados dos questionários aplicados e das ponderações das entrevistas realizadas com o Pró-Reitor e os três Diretores da PROGEP.

Então, considerando que no capítulo 4 foi delineada abordagem gradual acerca do relacionamento entre os supracitados construtos, restou aqui concluir, com apporte do conteúdo das entrevistas, das notas conferidas à imagem e dos comentários registrados no questionário *online*, que os atributos da identidade não estavam plenamente refletidos na imagem quando comparados os pontos de vista analisados.

A direção da PROGEP listou características como comprometimento, respeitabilidade, eficiência, empatia, acolhimento e atenção ao princípio da legalidade, que não eram integralmente compreendidas pelos servidores, já que atribuíram nota 14,23, a menor média entre os construtos (67,76%), em avaliação que media sua impressão sobre a reputação e visibilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, bem como aferia o grau de admiração envolvido.

Apesar da presença de frases positivas e de alguns elogios, o público participante da pesquisa criticou a ação institucional e explicitou ânsia por maior desenvolvimento da gestão de pessoas em sentido amplo, contrapondo o restrito cumprimento da legislação de pessoal para provimento de cargo, cadastro, pagamento, aposentadoria, entre outros processos afins. Enquanto a identidade institucional inscreveu o princípio da legalidade como virtude, a imagem institucional rechaçou a impressão de legalismo descabido: a palavra burocracia foi citada 20 vezes entre aquelas 764 associadas à PROGEP.

Gestão de Pessoas deveria ser prioridade em qualquer instituição, inclusive as públicas. No entanto, o que observamos é que se transforma em mera burocracia para admissão e demissão. Tive contanto inicial na posse, depois apenas questões burocráticas que se não corremos atrás podemos sair prejudicados enquanto funcionários. Preocupação apenas em atender a burocracia, não falta de preocupação com o lado humano. Pensar em formação e não em treinamento, difusão de

conhecimento, todos os direitos e deveres dos servidores. Criação de espírito de grupo entre os servidores (PARTICIPANTE 90).

Desta forma, a comparação entre identidade e imagem denunciou insuficiência de projeção da identidade institucional e consequente urgência por (re)definição do papel da PROGEP enquanto órgão responsável por gestão de pessoas, e construção de plano de comunicação efetiva sobre sua esfera de atuação.

4.5 Pontos de melhoria identificados

O terceiro objetivo específico desta pesquisa era prover a PROGEP de informações relevantes, como resultado prático e aplicável, que efetivamente pudesse contribuir com o seu desenvolvimento enquanto órgão responsável por pessoas.

Diante deste desafio, a condução da análise das informações obtidas tanto por questionários *online* quanto pelas entrevistas semiestruturadas aplicadas, guiou o olhar do pesquisador para selecionar os aspectos mais relevantes que pudessem amparar um planejamento de ações visando a maximização da satisfação do público-alvo, o servidor.

Como era de se esperar, os aspectos que merecem atenção e intervenção da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Uberlândia foram elencados nas categorias identificadas nas análises e comentários fornecidos pelos Docentes e Técnicos Administrativos em Educação: carreira; comunicação; eficiência; empatia; gestão; gestão de pessoas; e processos. Enfim, as seguintes oportunidades de melhoria foram registradas:

- carreira: revisar métricas para progressão profissional; incrementar opções de capacitação; orientar servidores sobre alterações legais que impactem em suas carreiras (palestras, encontros, material para leitura);
- comunicação: sistematizar processo de comunicação mais dinâmico; melhorar atratividade do Portal da PROGEP na Internet; orientar servidores a redigir documentos diversos com objetividade e clareza, principalmente em situações que envolvam direitos e deveres no serviço público;
- eficiência: promover treinamento continuado e/ou grupos de estudo sobre procedimentos operacionais a fim de aumentar a qualidade da informação oferecida (segurança, assertividade);
- empatia: implantar estratégia de bom atendimento ao público;

- gestão: estruturar planejamento da área; criar indicadores de performance; desenvolver ações de marketing institucional; implementar processo de obtenção de *feedback* dos servidores que utilizam serviços PROGEP;
- gestão de pessoas: executar redimensionamento da força de trabalho, atentando para o perfil das pessoas (competências); desenvolver ações para melhoria de qualidade de vida no trabalho; aplicar pesquisa de clima organizacional e tratar desdobramentos; promover o orgulho de pertencer à equipe; treinar líderes para gerir pessoas e conflitos; formar sucessores; aprimorar processo de avaliação de desempenho, incluindo forma de encaminhamento para treinamento de acordo com aspectos insatisfatórios detectados;
- processos: mapear/revisitar fluxos para aprimoramento de procedimentos, utilizando método que permita a efetiva gestão de riscos e governança das operações PROGEP.

Diante do exposto fica evidente, portanto, a urgência de revisão da histórica postura reativa da PROGEP apesar de toda a demanda de trabalho existente, seja pelo volume de atividades, pela complexidade e diversidade de situações cotidianas, ou pela própria carga legal e emocional associada à gestão de pessoas no serviço público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta posicionamento sobre os objetivos da pesquisa e suas implicações gerenciais. Além disso, aborda as hipóteses testadas, as limitações do trabalho e relaciona aspectos que dificultaram o andamento das atividades propostas. Por fim, elenca sugestões para estudos futuros.

Inicialmente os objetivos específicos foram tratados, pois serviram de suporte ao objetivo geral e resposta ao problema de pesquisa. As fontes de informações para execução da pesquisa foram questionários *online* aplicados aos servidores em atividade no *campus* Santa Mônica da UFU e entrevistas semiestruturadas aplicadas ao Pró-Reitor e três diretores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

O primeiro objetivo específico foi “analisar comparativamente a identidade institucional da PROGEP na visão dos gestores e a imagem institucional percebida pelos servidores”. Para atendê-lo foi utilizado o material obtido pelos instrumentos de coleta de dados, consolidando o teor do conteúdo quantitativo e qualitativo apreendido, pois, segundo Gray e Balmer (1998), o *feedback* é essencial para gerir a identidade institucional e poderia ser um insumo contínuo.

Feedback is essential to management of corporate identity. Without it company executives are ‘flying blind’. They need accurate information on stakeholder perceptions if they are to make sound decisions. Ideally, feedback should be continuous (GRAY; BALMER, 1998, p. 700).

Como resultado do paralelo traçado entre a identidade e a imagem, constatou-se falta de alinhamento entre os respectivos pontos de vista. Isso porque os servidores não demonstraram percepção apurada dos predicados projetados pela identidade da PROGEP. Apesar disso, eles reconheceram desempenho satisfatório dos serviços ofertados por meio das médias atribuídas aos construtos qualidade, satisfação, valor percebido e até para a própria imagem institucional que atingiu resultado intermediário (67,76%).

O segundo objetivo específico foi “identificar o nível de satisfação e o valor percebido pelos servidores quanto à qualidade dos serviços prestados pela PROGEP”. Os índices obtidos são salutares tanto para a média da satisfação (79,64%) quanto para valor percebido (80,80%), sendo o reflexo consolidado na qualidade, com média de 79,36%.

Já o terceiro objetivo específico foi “identificar pontos de melhoria para apresentação à PROGEP como resultado prático e aplicável desta pesquisa”. As oportunidades foram agrupadas nas categorias carreira; comunicação; eficiência; empatia; gestão; gestão de pessoas;

e processos, e representam desafios para, continuamente, melhorar o relacionamento da Pró-Reitoria com os servidores da UFU.

Com relação às implicações gerenciais, destacou-se que o papel do gestor público tem caráter ampliado quando comparado às restrições da NAP (Nova Administração Pública). O cenário em que a PROGEP atualmente se insere demanda o viés do Novo Serviço Público (NSP), com valorização do próprio serviço público (MOTTA, 2013; ALCÂNTARA; PEREIRA, 2015).

Por conseguinte, o Marketing pode ser usado para a consecução do sucesso operacional almejado pelos participantes desta pesquisa, por meio de método estruturado, a partir de identificação e compreensão das necessidades dos clientes/usuários da PROGEP, conforme apregoados por Saraiva e Capelão (2000), Silva (2015) e Betelho (2018). O Marketing também pode contribuir para a redução da burocracia na medida que orienta as ações para o cliente/usuário, desenvolvendo autonomia para o melhor atendimento uma vez que o “pessoal de contato cria valor para os clientes” (GRÖNROOS, 2009, p. 310), e isso requer envolvimento das lideranças.

Neste ponto, há que se alertar o gestor público quanto à governança, gestão de riscos e controles internos. A conduta gerencial deverá atender o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre a política de governança e determina que os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituam programa de integridade.

Para o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014, p. 47), Governança relaciona-se com processos de comunicação; de análise e avaliação; de liderança, tomada de decisão e direção; de controle, monitoramento e prestação de contas.

Com relação às hipóteses, o Quadro 14 sintetizou os resultados que confirmam todas as hipóteses de Favoretto (2017): a correlação de Pearson foi forte ou muito forte e os diagramas de dispersão tiveram sentido positivo. H6 não foi confirmada, pois a nota dos TAE foi inferior.

Quadro 14 - Resultado das hipóteses.

HIPÓTESE	RESULTADO
H1: A qualidade em serviços tem um efeito significativo e positivo no valor percebido.	Confirmada
H2: A qualidade em serviços tem um efeito significativo e positivo na satisfação do cliente.	Confirmada
H3: A qualidade em serviços tem um efeito significativo e positivo na imagem institucional.	Confirmada
H4: Valor percebido tem um efeito significativo e positivo na satisfação do cliente.	Confirmada
H5: Imagem institucional tem um efeito significativo e positivo na satisfação do cliente.	Confirmada
H6: Os Técnicos Administrativos em Educação atribuem nota superior, em comparação aos Docentes, para a qualidade dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.	Não confirmada

Fonte: elaborado pelo autor.

No tocante às limitações metodológicas desta pesquisa, o desenvolvimento do estudo sobre a Pró-Reitoria de forma ampla pode ser indicado como redutor do potencial de exploração de causas de problemas e perspectivas de gestão. Assim, a delimitação do escopo poderia ter sido reduzida para uma das Diretorias ou algum setor específico, propiciando condução mais aprofundada de análise. De qualquer forma, este trabalho é uma referência para pesquisas acadêmicas futuras direcionadas ao estudo das melhores práticas de gestão de pessoas em universidades federais brasileiras.

Outra questão que precisa ser comentada remete às dificuldades enfrentadas durante o desenrolar deste estudo. O fato do projeto de pesquisa ter passado duas vezes pelo Comitê de Ética poderia ter prejudicado gravemente o cumprimento do cronograma proposto. Logo, realizar pré-teste do instrumento de coleta de dados, definir amostra factível (quantidade e expectativa de participação) e ampliar as possibilidades de acesso ao público-alvo da pesquisa são critérios que deveriam anteceder a submissão de projeto de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, a fim de evitar emendas.

Pesquisas futuras relacionadas à gestão de pessoas na Universidade Federal de Uberlândia podem abordar alguma área específica, com aprofundamento na gestão de processos, usando o BSC – *Balanced Scorecard*, com envolvimento dos servidores-membro dos diversos setores, pois eles representam o acesso do público-alvo aos serviços disponibilizados.

Outra abordagem interessante e recente é o *Balanced Scorecard* de KAPLAN e NORTON (1997), um meio para mensurar o desempenho das empresas, incorporando, além da tradicional dimensão financeira, as dimensões do cliente, dos processos internos e do aprendizado e conhecimento. Esta proposta se alinha com o conceito de valor percebido, pois implica um conhecimento do cliente e dos atributos que ele valoriza, como uma etapa para a formulação da estratégia (DOMINGUEZ, 2000, p. 57).

Como exemplos de dimensões ou perspectivas de análise utilizando o método BSC, estudos futuros em áreas diversificadas da PROGEP podem abranger:

- Perspectiva de cumprimento da missão institucional: apresentar o PIDE e desenvolver ações para melhoria de indicadores estabelecidos;
- Perspectiva de contribuição para a sociedade: estudar expectativas do público regional e/ou impactos das ações da UFU na realidade local;
- Perspectiva financeira: analisar a aplicação dos recursos financeiros disponibilizados;

- Perspectiva de processos: implantar melhores práticas de gestão voltadas à maximização da qualidade percebida; inovar em tecnologia;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: desenvolver competências estratégicas; buscar excelência em Tecnologia da Informação; melhorar o clima organizacional.

Outras opções para pesquisas futuras seriam o estudo do processo de comunicação institucional e a investigação da cultura organizacional a fim de proporcionar conhecimento diferenciado para os gestores da PROGEP e pavimentar caminho para implantação de estratégia de bom atendimento ao público ou excelência na prestação de serviços.

Enfim, diante de todo o exposto, baseando-se nas notas atribuídas e no teor dos comentários registrados, a resposta ao problema da pesquisa “como os servidores UFU, Docentes e TAE, interpretam a prestação de serviços pela PROGEP?” é favorável, com indicações de oportunidades, ajustes de curso, em busca do sucesso operacional. Desta forma, acredita-se que a realização deste trabalho trouxe contribuição gerencial para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Uberlândia e novas pesquisas podem avançar em outras frentes relevantes na Administração Pública.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, S. M.; PEREIRA, J. R. Desenvolvimento de pessoal no serviço público federal: uma análise à luz da Teoria do Novo Serviço Público. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., Mar del Plata. *Anais [...]*. 2015. Florianópolis: UFSC; Mar del Plata: UNMdP, 2015. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135928/101_00076.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 jun. 2018.
- ALMEIDA, A. N. **Comunicar uma empresa jornalística**: identidade e imagem do "Diário As Beiras". 2017. 69 f. Tese (Doutorado em Comunicação de Marketing) - Escola Superior de Educação de Coimbra, Coimbra, 2017.
- AMA, American Marketing Association. **About AMA**. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/About.aspx>>. Acesso em: 05 out. 2018a.
- AMA, American Marketing Association. **Dictionary**. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>>. Acesso em: 24 ago. 2018b.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-19, mar. 2012. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100003>
- ANDRADE, E.; RASOTO, V. I.; CARVALHO, H. A. Gerenciamento de processos nas instituições federais de ensino superior brasileiras. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 171-201, mai./ago. 2018. <https://doi.org/10.3895/rbpd.v7n2.5706>
- AZOURY, N.; DAOU, L.; KHOURY, C. E. University image and its relationship to student satisfaction-case of the Middle Eastern private business schools. **International Strategic Management Review**, v. 2, n. 1, p. 1-8, jul. 2014. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2014.07.001>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. **MIT Sloan Management Review**, v. 32, n. 2, p. 94-104, 1991.
- BETANHO, C. **Marketing & relacionamento com a sociedade**. Disponível em <<http://www.ead.fagen.ufu.br/moodle/course/view.php?id=7>>. Acesso em: 20 dez. 2018.
- BONIFÁCIO, R.; SCHLEGEL, R. Panorama e determinantes da satisfação com os serviços públicos no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 4, p. 413-434, out./dez. 2012.
- BORGES JR., A. A.; FONSECA, M. J. O uso da pesquisa de satisfação do consumidor como instrumento de política pública: o potencial de uso no caso do transporte coletivo de Porto Alegre. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 1, n. 3, p. 38-50, set./dez. 2002. <http://dx.doi.org/10.4025/rimar.v1i3.26388>

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990. Institui o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE e dá outras providencias. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 jun. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99328.htm>. Acesso em: 28 set. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 fev. 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8987compilada.htm>. Acesso em: 20 ago. 2018.

BRASIL. **Sociedade da Informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

BRASIL. **Indicadores e métricas para avaliação de e-Serviços**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação; Departamento de Governo Eletrônico, 2007.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2011, ed. extra. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 16 set. 2018.

BRASIL. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 mai. 2012. ed. extra e retificado em 18 mai. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm>. Acesso em: 16 set. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 15 jun. 2019.

BRASIL. **Governo Eletrônico**. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/EGD/historico-1/historico>>. Acesso em: 20 ago. 2018a.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. **Plataforma Brasil**. Disponível em: <<http://aplicacao.saude.gov.br/plataformabrasil/login.jsf>>. Acesso em: 08 out. 2018b.

BRASIL. Controladoria Geral Da União. **Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)**. Protocolo de atendimento nº 23480.018436/2018-32. Disponível em: <<https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx>>. Acesso em: 07 ago. 2018c.

BRASIL. Controladoria Geral Da União. **Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)**. Protocolo de atendimento nº 23480.023770/2018-16. Disponível em: <<https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx>>. Acesso em: 15 out. 2018d.

BRASIL. Controladoria Geral Da União. **Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)**. Protocolo de atendimento nº 23480.025765/2018-30. Disponível em: <<https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx>>. Acesso em: 08 nov. 2018e.

BRASIL. Controladoria Geral Da União. **Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)**. Protocolo de atendimento nº 23480.025618/2018-30. Disponível em: <<https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx>>. Acesso em: 21 dez. 2018f.

BRASIL. Controladoria Geral Da União. **Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)**. Protocolo de atendimento nº 23480.026274/2018-14. Disponível em: <<https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx>>. Acesso em: 05 dez. 2018g.

BREGA, J. F. F. **Governo eletrônico e direito administrativo**. 1. ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 5–42, jan./mar. 1998. <https://doi.org/10.21874/rsp.v49i1.360>

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 147-156, jan./fev. 2017. <https://doi.org/10.1590/0034-7612166376>

BUTTLE, F. SERVQUAL: review, critique, research agenda. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 1, p. 8-32, 1996. <https://doi.org/10.1108/03090569610105762>

CAETANO, C. G.; DIB, M. M. C. **A UFU no imaginário social**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 1988.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMARGO, A. Engajamento, participação e transparência como meios para alcançar a democracia digital: o potencial do uso da internet. **Comunicação: reflexões, experiências, ensino**, Curitiba, v. 11, n. 11, p. 77–89, 2016.

CARNIELLO, M. F. Análise das diretrizes do governo eletrônico no Brasil. *In*:

CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO LATINO AMERICANA DE INVESTIGADORES DA COMUNICAÇÃO, 12., Lima. **Anais [...]**. 2014. Disponível em <<http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT10-Monica-Franchi-Carniello.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

CARRIERI, A. P.; ALMEIDA, A. L. C.; FONSECA, E. Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. **Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 1, n. 6, p. 23-35, 2004.

CARVALHO, C. S. M. **A qualidade do serviço público**: o caso da Loja do Cidadão. 2008. 397 f. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) - Universidade do Porto, Porto, 2008.

CAVALLARI, V. C.; CARDOSO MACHADO, M. Melhoria no serviço prestado por uma organização pública. **Exacta**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 303-317, 2016.
<https://doi.org/10.5585/exactaep.v14n2.6242>

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DANTAS, R. P. A importância do princípio da eficiência como princípio da Administração Pública em relação às agências reguladoras. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. XIV, n. 94, 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10703&revista_caderno=4>. Acesso em: 21 ago. 2018.

DINIZ, E. H. et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, jan./fev. 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000100003>

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. **Measuring and improving productivity in services: issues, strategies and challenges**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009.
<https://doi.org/10.4337/9781848444966>

DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 53-64, out./dez. 2000.

DONIZETE, K. C. et al. Análise dos cinco gaps pelo método da pesquisa SERVQUAL. **Organizações e Sociedade**, Iturama, v. 6, n. 6, p. 55-68, jul./dez. 2017.
<https://doi.org/10.29031/ros.v6i6.311>

DUNLEAVY, P. et al. New public management is dead-long live digital-era governance. **Journal of public administration research and theory**, v. 16, n. 3, p. 467-494, 2006.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

ESPERIDIÃO, M. A. Avaliação de satisfação de usuários. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, p. 303-312, set./dez. 2005. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232005000500031>

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

7-22, jan./fev. 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000100002>

FARES, F. A.; MAINARDES, E. W. Fatores determinantes para o entendimento do marketing público no serviço de controle de atividades urbanas numa prefeitura municipal. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 60-92, set./dez. 2015. <https://doi.org/10.18226/23190639.v3n1.04>

FASCIONE, L. **DNA empresarial**: identidade corporativa como referência estratégica. São Paulo: Integrare, 2010.

FAVORETTO, C.; FIGUEIREDO, R. A.; MERGULHAO, R. C. Um estudo bibliométrico sobre qualidade em serviços na área de gestão de operações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 6., Ponta Grossa. **Anais** [...]. 2016. Disponível em <<http://aprepro.org.br/conbrepro/2016/anais2016.php>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

FAVORETTO, C. **O relacionamento entre qualidade em serviços, valor percebido, imagem corporativa e seus impactos na satisfação de clientes bancários**. 2017. 78 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2017.

FERNANDES, C. C. C. A reforma administrativa no Brasil: oito anos de implementação do Plano Diretor - 1995-2002. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., Lisboa. **Anais** [...]. 2002. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1715>>. Acesso em: 24 ago. 2018.

FERREIRA, P. A. et al. Marketing público e orientação para o cidadão-consumidor: um levantamento da produção científica brasileira entre 1997 e 2008. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. III, n. 5, p. 170-195, out. 2012.

FLORIANO, M. D. P.; SILVA, A. H. Endomarketing em instituições de ensino superior: um estudo na Universidade Federal do Pampa. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 3, p. 256-280, set. 2018. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p256>

FREIRE, D. A. L.; MURITIBA, P. M. Identidade organizacional: análise bibliométrica da produção brasileira de 2000 a 2011. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 2, p. 1-17, dez. 2013. <https://doi.org/10.13059/racef.v4i2.57>

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, jan. 2000. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>

GRAY, E. R.; BALMER, J. M. T. Managing corporate image and corporate reputation. **Long Range Planning**, Great Britain, v. 31, n. 5, p. 695-702, 1998. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)

GROHMAN, M. Z.; ALVARENGA, A. S.; VENTURINI, J. C. Imagem organizacional:

diferenças de percepções entre o público interno (funcionários/professores e alunos) de uma instituição de ensino superior. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, n. 3, p. 213-222, 2007.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200017>

GUSTOVA, D. **The impact of e-government strategy on economic growth and social development**. 2017. 66 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

JARDIM, J. M. **A construção do e-gov no Brasil**: configurações político-informacionais. In: CINFORM ENCONTRO NACIONAL DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., Salvador. **Anais** [...]. 2004. Disponível em <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/30772-32926-1-PB.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

JUNQUEIRA, L. A. P. Articulações entre o serviço público e o cidadão. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., Santiago. **Anais** [...]. 2005. Disponível em <<https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/3373/0052306.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

KAPFERER, J. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. The increasing importance of public marketing: explanations, applications and limits of marketing within public administration. **European Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 197-212, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.10.003>

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LARA, R. D.; GOSLING, M. de S. Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 333-362, mai./ago. 2016. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0522015.59196>

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LEHNHART, E. dos R. et al. Construção e validação de modelo de análise de usabilidade de site e-Gov. **Espacios Públicos**, v. 18, n. 44, p. 23–44, set./dez. 2015.

LIMA, P. D. B. **A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMA, V. Z. et al. O comprometimento e seus efeitos sobre a satisfação de clientes, a intenção em defender a marca e a intenção de recompra em serviços de ensino. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 3, p. 235–255, set. 2018. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p235>

LIMA JR., O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 2, p. 5–31, abr./jun. 1998.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MILAN, G. S. et al. Atributos de qualidade dos serviços prestados por uma IES e os fatores que impactam na satisfação dos alunos do curso de graduação em Administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 291-312, set. 2014. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p291>

MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>

MOZZICAFREDDO, J. P. Como tornar a administração pública um serviço público no contexto de Estados e sociedades complexas. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 2, n. 2, p. 19-46, 2017. <https://doi.org/10.22409/eas.v2i2.65>

OLIVEIRA. A. L. et al. O marketing público no contexto da reforma gerencialista do Estado. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 2, n. 2, p. 103-116, set. 2013. <http://dx.doi.org/10.18316/1206>

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, p. 33-44, 1999. <https://doi.org/10.2307/1252099>

PACHECO, R. S. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 14, n. 55, p. 149-161, 2009. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v14n55.44208>

PAULA, V. A. F. **Estratégia de marcas no varejo de alimentos:** concepção e gestão de

marcas próprias na Inglaterra e no Brasil. 2008. 224 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

PAULA, V. A. F.; PIATO, E. L.; SILVA, A. L. Marcas. In: SILVA, A. L. et al. **Gestão de marcas próprias: novas dimensões para indústria, atacado e varejo**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 42-71.

PENA, M. M. et al. O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 47, n. 5, p. 1235-1240, 2013.

PINHO, J. A. G. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 471-493, mai./jun. 2008. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000300003>

RAMEZANALI, M.; BARBOSA DE SOUZA, M. J.; SILVEIRA, A. Os desafios da marca na Instituição de Ensino Superior. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 03, p. 78-89, abr./jun. 2014. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i3.2612>

REICHELT, V. P. **Valor percebido do cliente**: um estudo sobre o relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus alunos. 2007. 372 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Carlos, 2007.

REIS, Y. A. S. **A reputação nas instituições acadêmicas e a sua relação com a satisfação e lealdade dos estudantes**: a marca ISEG. 2011. 96 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2011.

RESENDE, R. G. **Influência de políticas e práticas de gestão de pessoas na formação da identidade organizacional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados**. 2017. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

RUÃO, T. **Marcas e identidades**: guia da concepção e gestão de marcas comerciais. 2. ed. Porto: Húmus, 2017.

SALEM KHALIFA, A. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. **Management Decision**, v. 42, n. 5, p. 645-666, 2004. <https://doi.org/10.1108/00251740410538497>

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, R.; INIESTA-BONILLO, M. A. The concept of perceived value: a systematic review of the research. **Marketing Theory**, v. 7, n. 4, p. 427-451, 2007. <https://doi.org/10.1177/1470593107083165>

SANTIAGO, M. G. et al. Análise da relação entre dimensões da qualidade em serviços, imagem, valor, satisfação e lealdade no setor de telecomunicação móvel em uma IFES. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37., Joinville. **Anais** [...]. 2017. https://doi.org/10.14488/ENEGET2017_TN_STP_239_389_34036

SANTOS, Z. C.; MAINARDES, E. W. Satisfação no trabalho sob a perspectiva da orientação para o mercado interno de uma instituição de ensino pública: docentes x administrativo.

Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, Florianópolis, v. 11, n. 3, p. 20-40, set. 2018. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p20>

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing? **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 1-9, 2000.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19-43, jul./ago. 2001.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (Brasil). **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.siapenet.gov.br/Portal/Servico/Apresentacao.asp>>. Acesso em: 20 ago. 2018a.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (Brasil). **Siape - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://intra.serpro.gov.br/linhas-negocio/catalogo-de-solucoes/solucoes/principais-solucoes/siape-sistema-integrado-de-administracao-de-recursos-humanos>>. Acesso em: 20 ago. 2018b.

SILVA, E. C. Marketing público: uma plataforma de “trocas” no setor público. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 1, p. 20-42, jan./jun. 2015.

SILVA, N F. A construção da imagem pública do governo do PT. **Fragmentos de Cultura**, Goiânia, v. 19, n. 2, p. 207-226, mar./abr. 2009.

SILVA, R. V. et al. O uso do governo eletrônico nas universidades públicas brasileiras. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., Mar del Plata. **Anais** [...]. 2017. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181154>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, jan. 2002. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>

SOTELLO, F.; HACK NETO, E.; DAMKE, E. J. Imagem institucional: avaliação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) segundo o público interno e externo. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 3, p. 281-304, set. 2018. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p281>

SOUSA-E-SILVA, C. M.; MORIGUCHI, S. N.; LOPES, J. E. F. A formação da percepção de valor para pequenos e médios consumidores B2B. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 204-219, abr./jun. 2018. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i2.3549>

THI HOANG YEN, N. Corporate Image in the Context of Organizational Transformation: An Integrative Theoretical Model. **Journal of Economics and Development**, v. 16, n. 3, p. 96-116, dez. 2014.

TOLEDO, G. L.; MORETTI, S. L. A. Valor para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 35, p. 400-419, jul./set. 2016. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2016.35.400-419>

TREVISAN, R. et al. Validação de um instrumento para mensurar a satisfação dos usuários de serviços públicos municipais. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, Salvador. **Anais [...]**. 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnAPG264.pdf>>. Acesso em: 07 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Resolução do Conselho Universitário nº 01, de 19 de janeiro de 2012**. Consolida a estrutura organizacional da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 28 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/ataCONSUN-2012-1.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Portaria R nº 533, de 30 de maio de 2014. Altera a nomenclatura da “Divisão de Registro de Progressões e Funções” da Diretoria de Administração de Pessoal para “Divisão de Legislação e Orientação Técnica”. **Jornal de Portarias**, Uberlândia, 11 jul. 2014. Disponível em: <http://www.ufu.br/sites/ufu.br/files/media/documento/jp-_307-11julho_2014.pdf>. Acesso em: 11 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Resolução do Conselho Universitário nº 30, de 18 de dezembro de 2015**. Dispõe sobre a alteração da denominação da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 18 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/resolucaoCONSUN-2015-30.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Conheça a UFU**. 03 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.ufu.br/institucional>>. Acesso em: 21 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Sistema Eletrônico de Informações**. 11 ago. 2017a. Disponível em: <<http://www.ufu.br/sei>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Diretoria de Administração de Pessoal**. 06 jan. 2017b. Disponível em: <<http://www.progep.ufu.br/unidades-organizacionais/diretoria/diretoria-de-administracao-de-pessoal>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **PROGEP divulga Relatório de Gestão 2012-2016**. 10 jan. 2017c. Disponível em: <<http://www.progep.ufu.br/acontece/2017/01/progep-divulga-relatorio-de-gestao-2012-2016>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **CEP - Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos** Disponível em: <<http://www.comissoes.propp.ufu.br/CEP>>. Acesso em: 29 jul. 2018a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **O que é a CPA?** Disponível em: <<http://www.cpa.ufu.br/o-que-e-cpa>>. Acesso em: 19 ago. 2018b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **SEI! UFU completando 1 ano**. 9 jul. 2018. Disponível em: <<http://www.ufu.br/acontece/2018/07/sei-ufu-completando-1-ano-0>>. Acesso em: 20 ago. 2018c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Dados Abertos**. Disponível em: <<http://www.dados.ufu.br/conjunto-de-dados/catalogo-dos-cursos-de-graduacao>>. Acesso em: 02 nov. 2018d.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Organograma Progep**. Mensagem recebida por <luciano@ufu.br> em 15 jan. 2019.

VALERIO, D. M.; PIZZINATTO, N. K. Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 4, n. 1, p. 25-37, 2003.

VASCONCELLOS, E.; ALPERSTEDT, G. D.; MORAES, M. C. B. Gestão estratégica da imagem e da identidade organizacional em Instituições de Ensino Superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6., Blumenau. **Anais [...]**. 2006. Disponível em <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/68226>>. Acesso em: 13 dez. 2018.

VIEIRA, C. A. G. **A interdependência entre a identidade da marca e a imagem criada pelos consumidores num contexto de second screening: o caso 5iRTP**. 2014. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação, variante em Comunicação, Marketing e Publicidade) - Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2014.

VILELLA, R. M. **Conteúdo, usabilidade e funcionalidade**: três dimensões para avaliação de portais estaduais de governo eletrônico na web. 2003. 263 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

WALTER, S. A. et al. Qualidade percebida de stakeholders como estratégia de melhoria dos serviços. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 3-28, jan./abr. 2014. <https://doi.org/10.19177/reen.v7e12014p.3-28>

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139, 1997. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **The Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

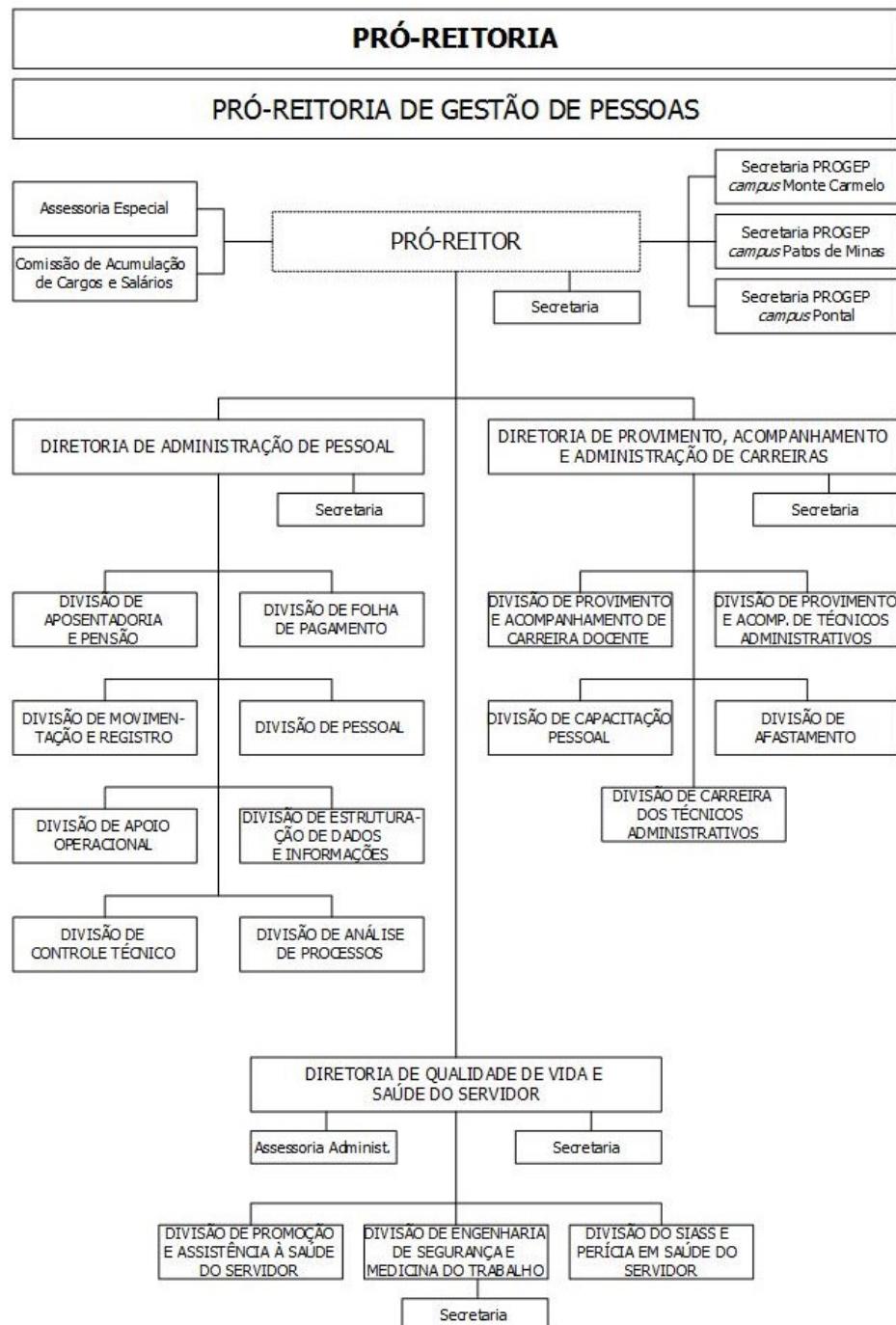
ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **A excelência em serviços**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ANEXO I – Novo organograma da PROGEP

O organograma da Figura 5, apresentado até o nível das Divisões de cada Diretoria da PROGEP, foi encaminhado para análise do Conselho Superior da Universidade, visando adequação à realidade operacional. A proposta do novo organograma foi desenvolvida pelas próprias Diretorias da PROGEP (DIRAP, DIRPA e DIRQS).

Figura 5 - Proposta para novo organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.



Fonte: UFU (2019).

ANEXO II – Roteiro para entrevista semiestruturada

Roteiro para entrevistas semiestruturas realizadas com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Uberlândia, Diretora de Administração de Pessoal (DIRAP), Diretor de Provimento, Acompanhamento e Administração de Carreiras (DIRPA) e Diretor de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor (DIRQS). Adaptado de trabalho desenvolvido por Ana Namora de Almeida na Escola Superior de Educação de Coimbra (ALMEIDA, 2017, p. 57-58).

1. O que você entende por identidade e imagem de uma organização?
2. Considera que a imagem e identidade são fundamentais para o sucesso? Justifique.
3. Que fatores acredita que podem determinar a identidade de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas?
4. E a imagem?
5. Como define (para você mesmo) a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Uberlândia (PROGEP)?
6. Quais traços definem a PROGEP enquanto órgão responsável por Gestão de Pessoas?
7. Identifique um conjunto de qualidades da PROGEP.
8. Como você acha que este conjunto de qualidades é percebido pelos servidores da Instituição?
9. Como gostaria que este conjunto de qualidades fosse percebido pelos servidores da Instituição?
10. O que você acha que distingue a PROGEP das outras Pró-Reitorias da Universidade?
11. Como posiciona a PROGEP em relação ao seu público?
12. Como posiciona a PROGEP em relação às demais Pró-Reitorias da UFU?
13. Acredita que há uma estratégia de comunicação de identidade da PROGEP, que envolva todos os membros da Instituição? É definida por quem?
14. Quais são os valores expressos na imagem da PROGEP? Sente-os sedimentados por todos os servidores da Universidade?
15. Que pontos fundamentais distinguem a PROGEP das demais Pró-Reitorias da UFU?
16. Na sua opinião, quais seriam os aspectos em que a PROGEP deveria melhorar?
17. Você gostaria de incluir algum outro comentário ou observação?

ANEXO III – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi o documento utilizado para convidar os entrevistados a participarem da pesquisa, apresentando informações essenciais sobre o processo e sigilo das informações. O TCLE foi apresentado logo no início da entrevista agendada, sendo sua assinatura condição essencial para prosseguimento do trabalho.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “*Gestão de Marketing e Operações no Serviço Público: a qualidade como fator determinante de satisfação na utilização dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior*”, sob a responsabilidade do pesquisador Luciano Lamounier Faria e orientação da Profª Drª Verônica Angélica Freitas de Paula.

Nesta pesquisa buscamos identificar o nível de satisfação dos servidores da Universidade Federal de Uberlândia, Docentes e Técnicos Administrativos em Educação (TAE), sobre a qualidade dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e indicar aspectos que mereçam intervenção da equipe diretora para melhor atendimento das necessidades de seu público-alvo.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pelo pesquisador Luciano Lamounier Faria, no momento que antecede a entrevista, a ser realizada na Universidade Federal de Uberlândia.

Na sua participação, você será entrevistado a respeito dos atributos da identidade e imagem da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. É importante destacar que a entrevista, gravada e transcrita, tem duração estimada de uma hora e será realizada no seu local de trabalho.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada. Além disso, a entrevista será deletada após transcrição da gravação para a pesquisa.

Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa.

O risco existente consiste na sua identificação. Porém a equipe executora se compromete a manter sigilo absoluto da sua identidade. Somente o pesquisador terá acesso aos dados individualizados e cada pesquisado será identificado por um nome fictício, caso necessário. Os benefícios esperados relacionam-se à possibilidade de se obter a impressão dos servidores UFU

acerca dos serviços prestados pela PROGEP, propiciando levantamento de pontos de melhoria rumo à sua maior eficiência.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados da pesquisa, devendo o pesquisador responsável devolver-lhe o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por você.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com Luciano Lamounier Faria, telefone (34) 3239-4662, ou no endereço da Universidade Federal de Uberlândia, Av. João Naves de Ávila, nº 2.121, Reitoria, Bloco 3P, Sala 102, *campus* Santa Mônica, Uberlândia/MG, 38400-902.

Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2.121, Bloco A, Sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100, telefone (34) 3239-4131. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia, _____ de _____ de 2019.

Luciano Lamounier Faria
Pesquisador

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Inserir o nome do Entrevistado
Participante da Pesquisa

ANEXO IV – Modelo de questionário

Questionário desenvolvido em plataforma *online*, para resposta na Internet, aplicado à amostra definida no item relativo aos aspectos metodológicos. Adaptado de trabalho desenvolvido por Camila Favoretto em sua Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (FAVORETTO, 2017).

Ao identificar o convite em seu e-mail institucional para responder o questionário disponível na Internet, o servidor recebeu instruções sobre preenchimento e sigilo das informações. Em seguida, foram apresentadas duas partes do questionário: a primeira contendo dados de perfil demográfico/funcional e a segunda contendo questões sobre os serviços da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Uberlândia.

Quando o servidor acessasse o questionário na Internet, de forma desvinculada do seu e-mail institucional, marcaria sua opção de participação (ou não) conforme TCLE disponibilizado a seguir. Caso aceitasse participar da pesquisa, novas informações seriam apresentadas até a conclusão do questionário, quando ele submetia suas respostas para a base de dados e encerrava sua contribuição. Caso contrário, sua opção negativa era registrada, finalizando o processo.

Exemplificando o texto do e-mail encaminhado, tem-se:

PESQUISA DE OPINIÃO

Serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com responsabilidade delegada para a Diretoria de Administração de Pessoal (DIRAP), Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Administração de Carreiras (DIRPA) e Diretoria de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor (DIRQS).

Olá!

Pedimos a sua colaboração para responder esta pesquisa de opinião que faz parte do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia. O estudo é realizado pelo mestrando Luciano Lamounier Faria, sob orientação da Profª Drª Verônica Angélica Freitas de Paula.

Todos os dados permanecerão em sigilo, garantindo o anonimato e a privacidade dos respondentes. Os registros obtidos no decorrer desta pesquisa serão usados para fins unicamente acadêmicos e científicos.

Se você concordar em participar do estudo, por favor, responda as questões que serão

apresentadas a seguir até o final do questionário.

O tempo aproximado de resposta varia entre 5 e 10 minutos.

Caso você tenha alguma dúvida, por favor, entre em contato pelo endereço eletrônico:
pesquisaprogepufu@gmail.com.

Desde já agrademos a sua contribuição para o desenvolvimento científico do Brasil.

PREENCHER FORMULÁRIO

Ao acessar o endereço eletrônico para responder o questionário, o TCLE era imediatamente apresentado, seguido do questionário. Exemplificando, tem-se:

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (*)

(*) campo de preenchimento obrigatório.

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “*Gestão de Marketing e Operações no Serviço Público: a qualidade como fator determinante de satisfação na utilização dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior*”, sob a responsabilidade do pesquisador Luciano Lamounier Faria e orientação da Prof^a Dr^a Verônica Angélica Freitas de Paula.

Nesta pesquisa buscamos identificar o nível de satisfação dos servidores da Universidade Federal de Uberlândia, Docentes e Técnicos Administrativos em Educação (TAE), sobre a qualidade dos serviços prestados pelas três diretorias da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (DIRAP, DIRPA e DIRQS) e indicar aspectos que mereçam intervenção da equipe diretora para melhor atendimento das necessidades de seu público-alvo.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido no momento que antecede o preenchimento do questionário na Internet. Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa. Sua participação consiste em preencher os dados demográficos do cabeçalho do questionário e assinalar as alternativas que representem sua opinião em relação às afirmativas propostas.

Os riscos provenientes da realização da pesquisa relacionam-se à possibilidade de identificação dos servidores participantes ao responderem questionário na Internet. Tais riscos serão combatidos pelo pesquisador que se compromete a adotar medidas necessárias à preservação do segredo das informações pessoais (e-mail institucional), uma vez que o

questionário aplicado não identifica nominalmente seu respondente em nenhuma hipótese (não há nenhum espaço para registrar nome, matrícula ou número de quaisquer outros documentos de quem responder o questionário; apenas as respostas são gravadas).

Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será totalmente preservada, pois somente o pesquisador terá acesso aos dados. Os benefícios esperados relacionam-se à possibilidade de se obter a impressão dos servidores UFU acerca dos serviços prestados pela PROGEP, propiciando levantamento de pontos de melhoria rumo à sua maior eficiência.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com Luciano Lamounier Faria, telefone (34) 3239-4662, ou no endereço da Universidade Federal de Uberlândia, Av. João Naves de Ávila, nº 2.121, Reitoria, Bloco 3P, Sala 102, *campus* Santa Mônica, Uberlândia/MG, 38400-902.

Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado à Av. João Naves de Ávila, nº 2.121, Bloco A, Sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100, telefone (34) 3239-4131. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

- Li o termo de consentimento e aceito participar.
 Não aceito participar.

SEU PERFIL - você não será identificado (*):

Sua idade em 31/12/2018 (digite apenas números, em total de anos): _____

Cidade/Estado em que reside atualmente (por exemplo: São Paulo/SP): _____

Sexo:

- Masculino
 Feminino
 Prefiro não declarar

Situação Funcional:

- Ativo
 Aposentado
 Pensionista

- () Contrato temporário
 () Outros

Carreira:

- () Docente
 () Técnico Administrativo em Educação

Campus de lotação e exercício:

- () Umuarama
 () Santa Mônica
 () Outros

Nível de escolaridade:

- () Fundamental
 () Médio
 () Superior (graduação)
 () Especialização
 () Mestrado
 () Doutorado
 () Pós-doutorado

Total de tempo de trabalho na Universidade Federal de Uberlândia (digite apenas números, em total de anos completos até 31/12/2018): _____

Ocupante de função gratificada (FG):

- () Sim
 () Não

Ocupante de cargo de direção (CD):

- () Sim
 () Não

SERVIÇOS PRESTADOS PELA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (*):

Com base nas suas experiências e percepções sobre os serviços prestados pela PROGEP, com responsabilidade delegada para a Diretoria de Administração de Pessoal (DIRAP), Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Administração de Carreiras (DIRPA) e Diretoria de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor (DIRQS), assinale a alternativa que melhor representa sua opinião:

- se você discorda totalmente da afirmação, assinale a opção “1. Discordo totalmente”;
- se você concorda totalmente com a afirmação, assinale a opção “7. Concordo totalmente”;
- assinale as posições intermediárias de acordo com sua avaliação em relação a afirmação mais tendente à opção “1” ou à opção “7”;
- caso não tenha opinião formada, utilize a opção “Não sei”.

1 - Você está satisfeito com os serviços que recebe da PROGEP.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
2 - Os serviços que você recebe são úteis para atender às suas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
3 - Você considera elevada a reputação da PROGEP.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
4 - A PROGEP tem equipamentos/sistemas modernos.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
5 - Quando você tem um problema, a PROGEP mostra interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
6 - Solicitações feitas aos servidores da PROGEP são atendidas em tempo hábil.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
7 - O comportamento dos servidores da PROGEP transmite confiança.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
8 - Você recebe atenção individual da PROGEP.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
9 - Você considera a visibilidade da PROGEP superior à das demais Pró-Reitorias da UFU.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
10 - As instalações físicas da PROGEP são adequadas para as suas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
11 - Os serviços atendem suas expectativas.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
12 - A PROGEP presta o serviço solicitado corretamente.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
13 - Os servidores estão dispostos a ajudar.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
14 - Você se sente seguro(a) em seus requerimentos encaminhados à PROGEP.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
15 - Os servidores da PROGEP demonstram interesse em solucionar seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
16 - Os serviços que você recebe valem o seu tempo, energia e esforços empregados para obtê-los.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
17 - Os canais de comunicação (internet, telefone, mensagem etc.) são adequados para as suas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
18 - Você tem admiração pela PROGEP.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
19 - Os servidores estão disponíveis para lhe atender.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
20 - No geral, o tempo estabelecido para resolução de suas demandas tem prazo adequado.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
21 - Os servidores têm conhecimento para responder suas perguntas.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
22 - Os servidores compreendem suas necessidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
23 - A PROGEP presta os serviços no prazo estabelecido.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
24 - Você está satisfeito com a PROGEP.	1	2	3	4	5	6	7	Não sei
Escreva 03 (três) palavras que associe de imediato à PROGEP.								
Utilize o espaço abaixo para inclusão de comentários, críticas e/ou sugestões, sobre os serviços da PROGEP.								