

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

**Ménithen Ness Gouveia**

**MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA SECRETARIA DA  
PROPLAN DA UNIPAMPA/RS COM A UTILIZAÇÃO DA SERVPERF E  
DO *BALANCED SCORECARD***

**Santa Maria, RS, Brasil  
2019**



**Ménithen Ness Gouveia**

**MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA SECRETARIA DA PROPLAN DA  
UNIPAMPA/RS COM A UTILIZAÇÃO DA SERVPERF E DO *BALANCED*  
*SCORECARD***

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Dalva Maria Righi Dotto

Santa Maria, RS, Brasil  
2019

Gouveia, Mênithen Ness

Melhoria na prestação de serviço na Secretaria da  
PROPLAN da UNIPAMPA/RS com a utilização da SERVPERF e do  
Balanced Scorecard / Mênithen Ness Gouveia.- 2019.

130 p.; 30 cm

Orientador: Dalva Maria Righi Dotto

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2019

1. Qualidade dos serviços públicos 2. Avaliação de  
serviços públicos 3. Balanced Scorecard 4. Servperf I.  
Righi Dotto, Dalva Maria II. Título.

**Ménithen Ness Gouveia**

**MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA SECRETARIA DA PROPLAN DA  
UNIPAMPA/RS COM A UTILIZAÇÃO DA SERVPERF E DO *BALANCED  
SCORECARD***

Dissertação, na área de Avaliação de Serviços Públicos, com ênfase na Linha de Pesquisa Interfaces, Organizações Públicas, Pessoas e Sociedade, apresentada à banca do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

**Aprovado em 03 de abril de 2019.**

---

**Dalva Maria Righi Dotto, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Luciana Flores Battistella, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

---

**Flávio Régio Brambilla, Dr. (UNISC)**

Santa Maria, RS, Brasil  
2019



## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família. Meu marido, Cláudio Gomes Lopes; meu filho, Caetano Gouveia Lopes; minha mãe, Milene Ness Gouveia; e minha tia Claudete dos Santos Ness, obrigada pelo amor incondicional, pela renúncia, pelo esforço, pela fé, pela confiança, pelo apoio e pelas palavras de sabedoria e de amor que me ajudaram na aprendizagem desse processo.

Agradeço à minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dalva Maria Dotto Righi, pelo conhecimento compartilhado, pela paciência e compreensão que teve comigo ao longo de todo o mestrado.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, por estimularem meu pensamento, por me auxiliarem a desenvolver meu senso crítico e por despertarem em mim sentimentos tanto de compreensão quanto de indignação com o sistema público brasileiro.

Agradeço aos meus queridos colegas da Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura (Proplan) da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), por compreenderem meus pedidos e por aceitarem fazer parte desse grande processo de minha vida.

Agradeço aos amigos que colaboraram para esta dissertação, de alguma maneira, por meio das revisões de textos, dos conselhos e até mesmo como ouvintes nos momentos de angústia. Todos têm um espaço reservado em meu coração. Muito obrigada mesmo!





## RESUMO

### MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA SECRETARIA DA PROPLAN DA UNIPAMPA/RS COM A UTILIZAÇÃO DA SERVPERF E DO *BALANCED SCORECARD*

AUTORA: Mênithen Ness Gouveia

ORIENTADORA: Dalva Maria Righi Dotto

As instituições públicas precisam estar voltadas para o seu usuário, por meio de uma prestação de serviços de qualidade, que justifique a sua existência e os impostos arrecadados da população. A avaliação da qualidade da prestação de um serviço público serve como uma ferramenta gerencial relevante que fornece, aos gestores, informações que podem ser utilizadas para melhorar a prestação desse serviço, proporcionando qualidade e satisfação ao seu usuário. Nesse sentido, investir na qualidade da prestação dos serviços das organizações públicas é contribuir para o bom desenvolvimento institucional. Partindo dessa premissa, este estudo teve como objetivo propor melhorias na prestação dos serviços da Secretaria da Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura da Universidade Federal do Pampa, considerando a opinião de seus usuários. Para isso, aplicou-se o instrumento de avaliação de serviços Servperf, ou escala Servperf, adaptado às especificidades do serviço público. Em relação às dimensões avaliadas, os resultados da pesquisa demonstraram que a dimensão Tangibilidade obteve a menor média de satisfação e, para as demais dimensões, constatou-se índices com médias mais altas, acima de 3,80 para as dimensões Responsabilidade, Segurança, Empatia e Confiabilidade. Considerando-se o princípio da melhoria contínua, foram propostas sugestões para a melhoria na prestação dos serviços desse setor, que envolveram todas as dimensões na ferramenta *Balanced Scorecard*, utilizando-se como referência o modelo proposto por Ghelman e Costa (2006), que contempla as peculiaridades do serviço público em suas perspectivas. A proposta de melhoria apresentada é composta por seis perspectivas: Financeira, Pessoas, Modernização Administrativa, Processos Internos, Clientes e Sociedade, e contém objetivos, indicadores, metas e ações para cada uma delas.

**Palavras-chave:** Avaliação de serviços. Servperf. *Balanced Scorecard*.



## **ABSTRACT**

### **IMPROVEMENT IN THE PROVISION OF SERVICE IN PROPLAN'S SECRETARIAT OF UNIPAMPA/RS WITH THE USE SERVPERF AND BALANCED SCORECARD**

AUTHOR: Mênithen Ness Gouveia  
ADVISOR: Dalva Maria Righi Dotto

Public institutions must be directed on their users, through the provision of quality services that justifying their existence and the taxes collected. The quality evaluation public services provisions serves as a relevant management tool that provides to managers informations that can be used to improve the delivery of this service, providing quality and satisfaction to its users. In this sense, investing in the quality of service provision in public organizations a path to contribute to good institutional development. With this premise, this study aimed to propose improvements in the provision in the services provision of Secretariat Unipampa's Planning and Infrastructure office (PROPLAN), considering the opinion of your users. For this, Servperf service assessment instrument adapted to the specificities of the public service. In relation to the dimensions assessed, the survey results showed that the smallest average dimension of tangibility obtained satisfaction and, for the other dimensions, it was found indexes with averages higher, up 3.80 to the dimensions responsibility, safety, empathy and reliability. Considering the principle of continuous improvement, suggestions were proposed to the improvement in the provision of the services of this sector, involving all the dimensions within the Balanced Scorecard tool, using as reference the model proposed by Ghelman and Costa (2006) which includes the peculiarities of the public service in its perspectives. The proposed of improvement presented consists of six perspectives: Financial, People, Administrative Modernization, Internal Processes, Customers and Society, and contains objectives, indicators, goals, and actions for each of them.

**Keywords:** Evaluation of services. Servperf. Balanced Scorecard (BSC).



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	51
Figura 2 – Mapa estratégico genérico.....	55
Figura 3 – Modelo BSC para a Administração Pública. ....	57
Figura 4 – Modelo do BSC proposto por Kaplan e Norton para órgãos do setor público.....	59
Figura 5 – Modelo de BSC proposto por Bergue para o setor público.....	60
Figura 6 – Modelo de BSC proposto por Martins para o setor público. ....	61
Figura 7 – Modelo de gestão baseado no BSC para instituições educacionais. ....	62
Figura 8 – Pontos elencados por Dorweiler e Yakhou.....	65
Figura 9 – Desenho da pesquisa. ....	71
Figura 10 – Organograma.....	79
Figura 11 – Mapa estratégico da Secretaria.....	108



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Instrumento Servperf. ....	42
Quadro 2 – Perspectivas do BSC em IES. ....	66
Quadro 3 – Resumo dos objetivos. ....	72
Quadro 4 – Questões das perspectivas. ....	76
Quadro 5 – Relação de questões do instrumento com as perspectivas. ....	87
Quadro 6 – Estratégias perspectiva Financeira. ....	99
Quadro 7 – Estratégias perspectiva Pessoas. ....	101
Quadro 8 – Estratégias perspectiva Modernização Administrativa. ....	103
Quadro 9 – Estratégias perspectiva Processos Internos. ....	104
Quadro 10 – Estratégias perspectiva Clientes. ....	105
Quadro 11 – Estratégias perspectiva Sociedade. ....	106





## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos respondentes (%).....	83
Tabela 2 – Frequência de utilização dos serviços prestados pela Secretaria. ....	85
Tabela 3 – Perspectiva Modernização Administrativa. ....	88
Tabela 4 – Perspectiva Pessoas.....	89
Tabela 5 – Perspectiva Processos Internos. ....	90
Tabela 6 – Perspectiva Cliente.....	92
Tabela 7 – Perspectiva Sociedade. ....	94



## LISTA DESIGLAS

ACSI	American Customer Satisfaction Index
BSC	Balanced Scorecard
CPA	Comissão Própria de Avaliação
FURG	Universidade Federal de Rio Grande
Guri	Gestão Unificada de Recursos Institucionais
IPPS	Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
Praec	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários
Proad	Pró-Reitoria de Administração
Proext	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
Progepe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
Proppi	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
Proplan	Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura
Sinaes	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TAE	Técnico administrativo em Educação
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCSPA	Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFPeI	Universidade Federal de Pelotas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UnC	Universidade do Contestado
Unifei	Universidade Federal de Itajubá
Unijuí	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Unipampa	Universidade Federal do Pampa
Unisul	Universidade do Sul de Santa Catarina
URI	Universidade Regional Integrada



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	22
1.1	PROBLEMÁTICA	25
1.2	OBJETIVOS	26
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	26
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	27
1.3	JUSTIFICATIVA	27
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	29
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	30
2.1	QUALIDADE EM SERVIÇOS	30
<b>2.1.1</b>	<b>Qualidade em serviços públicos</b>	35
2.2	AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS	37
<b>2.2.1</b>	<b>Instrumento de avaliação de serviço Servqual</b>	38
<b>2.2.2</b>	<b>Instrumento de avaliação de serviço Servperf</b>	40
<b>2.2.3</b>	<b>Avaliação de serviços públicos</b>	44
2.3	<i>BALANCED SCORECARD</i> E O PLANEJAMENTO DE MELHORIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	49
<b>2.3.1</b>	<b>Perspectiva Financeira</b>	52
<b>2.3.2</b>	<b>Perspectiva Cliente</b>	52
<b>2.3.3</b>	<b>Perspectiva Processos Internos</b>	53
<b>2.3.4</b>	<b>Perspectiva Aprendizado e Crescimento</b>	53
<b>2.3.5</b>	<b>Mapas estratégicos</b>	54
<b>2.3.6</b>	<b>O <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Pública</b>	55
<b>2.3.7</b>	<b>O <i>Balanced Scorecard</i> nas universidades públicas</b>	63
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	70
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	70
3.2	UNIDADE DO ESTUDO	72
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	72
<b>3.3.1</b>	<b>Procedimentos quantitativos</b>	73
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	75
<b>4</b>	<b>FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA)</b>	78
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	82
5.1	CARACTERIZAÇÃO DOS USUÁRIOS PESQUISADOS	82
5.2	CARACTERIZAÇÃO E FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA SECRETARIA	83
5.3	RESULTADOS E ANÁLISES SOBRE A AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA SECRETARIA	86
<b>5.3.1</b>	<b>Perspectiva Modernização Administrativa</b>	87
<b>5.3.2</b>	<b>Perspectiva Pessoas</b>	89
<b>5.3.3</b>	<b>Perspectiva Processos Internos</b>	90
<b>5.3.4</b>	<b>Perspectiva Cliente</b>	92
<b>5.3.5</b>	<b>Perspectiva Sociedade</b>	93
<b>5.3.6</b>	<b>Perspectiva Financeira</b>	95
<b>6</b>	<b>PROPOSTA DE MELHORIAS</b>	98
6.1	MELHORIAS: PERSPECTIVA FINANCEIRA	98
6.2	MELHORIAS: PERSPECTIVA PESSOAS	100
6.3	MELHORIAS: PERSPECTIVA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	102
6.4	MELHORIAS: PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	103
6.5	MELHORIAS: PERSPECTIVA CLIENTES	104

6.7	MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA .....	107
6.8	APLICAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA NA SECRETARIA .....	112
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>114</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE A –AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS – PPGOP/UFSM</b> .....	<b>128</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para que determinado objetivo seja alcançado, não é suficiente que o indivíduo apenas queira realizá-lo. Mais do que a vontade de atingir a meta traçada, é indispensável que o autor da ação esteja munido de qualidade para executá-la. Conforme Deming (2017, p.44): “*It is not enough to do your best; you must know what to do, and then do your best*”<sup>1</sup>.

Todas as organizações, sejam públicas ou privadas, necessitam de qualidade. Qualidade no serviço, no produto, no atendimento, na administração e no planejamento. Para Juran (2000), trata-se de atender às necessidades dos clientes/usuários ou, ainda, trata-se da ausência de deficiências. Ou seja, a qualidade deve estar em conformidade com as expectativas dos clientes/usuários.

Além disso, a forma como os recursos são alocados e o modo com que os colaboradores são coordenados para que os objetivos sejam atingidos podem ser determinantes para o sucesso ou o insucesso das organizações, e, por esse motivo, cabe às organizações atentar para a sua melhoria contínua, visando à eficiência e à eficácia da qualidade de sua gestão (SOBRAL; PECI, 2008). A melhoria contínua parte da ideia de que tudo pode ser melhorado. Essa prática é definida como uma busca permanente de melhoria nos processos e em tudo mais que possa ser aplicada. De acordo com Gozzi (2015), o processo de melhoria contínua tem como principal característica um processo gradativo com constantes mudanças, e não somente o crescimento deste processo ou mudanças significativas nele. Para o autor, a melhoria de um processo não pode ser entendida como substituição ou modificação de um todo, mas sim como a redução de desperdícios, de tempo e recursos materiais e humanos, dando maior qualidade aos produtos. Sua aplicação leva à identificação de problemas, solução de suas causas, propondo também ações corretivas no processo, a fim de evitar desperdícios e retrabalhos, reduzindo custos.

Para que se consiga propor melhorias em um processo ou sistema, uma das ferramentas que se pode usar é obter o *feedback* da qualidade dos serviços ou produtos fornecidos pela organização por meio da opinião dos usuários.

Ao longo dos anos, os usuários de serviços tornaram-se cada vez mais exigentes, e, atualmente, a sociedade passou a exigir maior comprometimento ético e social. No que se refere aos serviços públicos, a ausência de um mercado competitivo, que sirva como medida

---

<sup>1</sup>“Não basta fazer o seu melhor; você deve saber o que fazer, e então faça o seu melhor” (tradução nossa).

de qualidade e eficácia do serviço prestado, enseja o risco da oferta de serviços insatisfatórios para o usuário, o que demanda esforços do Poder Público na avaliação periódica de suas atividades com o intuito de controle e qualidade.

Para os autores Costa e Castanhar (2003), historicamente, nesse contexto, não há preocupação em avaliar os serviços públicos, de modo geral. Durante muito tempo, a produção de conhecimento técnico na busca da melhoria dos padrões de gerenciamento do setor público esteve muito mais voltada para os processos de formulação de programas do que para a sua implementação e avaliação.

Porém, ao mesmo tempo, há evidências de que esse desinteresse histórico está diminuindo rapidamente. Atualmente, é possível encontrar diversas pesquisas que avaliam os mais variados serviços públicos, em diversas áreas, além de uma maior preocupação por parte do Estado em prestar contas das suas ações, não só devido à existência de órgãos de controle, mas também para cumprirem requisitos legais – no caso das universidades públicas, a Lei nº 10.861, de 15 de abril de 2004, que regulamenta o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), por exemplo (BRASIL, 2004).

Acredita-se que as razões dessa mudança decorram das profundas transformações observadas na sociedade e no Estado brasileiro desde meados dos anos 1980 e, particularmente, em anos mais recentes, com a modernização da Administração Pública. Com a chegada da administração gerencial, do *accountability*, a sociedade passou a exigir do Estado maior qualidade na prestação de seus serviços, como forma de retorno de todos os impostos arrecadados. O Estado, por sua vez, tem a obrigação de planejar melhor suas ações e tomar decisões de forma que seus serviços atendam à expectativa dessa sociedade.

Assim, para Contandriopoulos (2006), há um amplo consenso quanto à ideia de que qualquer decisão deve ser acompanhada de avaliações sistemáticas, ou seja, que o ciclo de Deming – planejar, executar, avaliar e agir, no sentido de readaptar os conhecimentos em função do saber fornecido pela avaliação – deve passar a fazer parte da rotina das organizações (DEMING, 1990). No contexto das universidades, isso reforça a necessidade de institucionalizar a avaliação em todos os níveis do sistema das Instituições de Ensino Superior (IES), de criar uma verdadeira cultura de avaliação, permitindo que qualquer decisão seja tomada com base em evidências comprovadas.

Nesse sentido, o Servperf surge como um instrumento de avaliação de serviços, uma escala, tanto públicos quanto privados, com base na percepção de seu usuário. Desenvolvido por Cronin e Taylor (1992), a escala colabora para conhecer e analisar a satisfação dos



usuários e utilizá-la como subsídio relevante para reorientar e ajustar a prestação de serviço.

Ainda que a satisfação da qualidade de serviço seja algo difícil de definir, a reputação dos atendimentos prestados depende totalmente de como o usuário se sente ao ser acolhido. O seu estado de espírito, a sua cultura e o momento do recebimento do serviço afetam a maneira como percebe o atendimento. Por meio do conhecimento da satisfação dos usuários, é possível identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças.

De acordo com Maximiano (2015), os pontos fracos e as ameaças podem ser reconhecidos como as oportunidades de melhoria de uma organização. Essas oportunidades devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento. Assim, o processo de avaliação faz parte do ciclo de planejamento da melhoria da gestão e do desempenho institucional, que é entendido como a maneira com que uma instituição desenvolve seu planejamento. Para Putnam (2005), o desempenho institucional pode ser medido por uma avaliação criteriosa que contemple as seguintes características: ser abrangente, internamente coerente, confiável e correspondente aos objetivos e critérios dos protagonistas e dos membros.

A escala Servperf trata da mensuração da qualidade do serviço pelos usuários. A partir dessa mensuração, as ideias gerenciais que se baseiam na satisfação desse usuário formam a base de um diferencial alcançando uma excelência na prestação do serviço, contribuindo para a missão da organização. Salomi (2005) aponta para a necessidade de avaliação dos serviços internos de apoio. Assim, a condução de uma avaliação sobre satisfação dos usuários internos de uma organização e da qualidade dos serviços configura uma ferramenta gerencial que propicia a detecção de oportunidades de melhoria nos processos internos. As oportunidades de melhoria podem ser desenvolvidas por meio da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). A ferramenta de planejamento estratégico BSC visa medir o desempenho organizacional por meio de indicadores quantificáveis e verificáveis composto por estratégias e metas. Nesse sentido, o Servperf atua como diagnóstico da qualidade do serviço prestado e o BSC trata da apresentação das propostas de melhorias.

Dessa forma, instituições públicas, como a Universidade Federal do Pampa (Unipampa), foco deste trabalho, têm buscado aperfeiçoamento na prestação de seus serviços visando ao aumento da qualidade dos serviços. Com esse intuito, a proposta de melhoria na prestação dos serviços internos, utilizando a escala Servperf e a ferramenta *Balanced Scorecard*, tem a intenção de contribuir para o bom desempenho institucional, pois os serviços estão relacionados às dinâmicas e aos trâmites das pró-reitorias e unidades acadêmicas da Unipampa, pois todos esses atores devem operar em conjunto para construir a qualidade da

Universidade. Destaca-se que a escala Servperf é considerado um modelo de avaliação de serviços que pode ser aplicado aos serviços públicos, servindo como diagnóstico para identificar os pontos a serem melhorados, e o BSC, que também pode ser aplicado nas organizações públicas, trata-se da ferramenta que reúne as estratégias com seus indicadores, para atingir o objetivo de melhoria do serviço.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Em 2013, a Unipampa, por meio da sua Comissão Própria de Avaliação (CPA), com a finalidade de cumprir um requisito legal, apresentou à sua comunidade acadêmica os resultados da sua autoavaliação institucional. Esse relatório é cumprimento da Lei nº 10.861, de 15 de abril de 2004, que regulamenta o Sinaes e apresenta como características a avaliação institucional como centro do processo avaliativo, a integração de diversos instrumentos com base em uma concepção global e no respeito à identidade e à diversidade institucionais.

A Lei do Sinaes apresenta como objetivo a identificação do mérito e do valor de instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação. Do mesmo modo, visa à melhoria da qualidade da educação superior, à orientação da expansão da oferta e à promoção da responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia.

O Sinaes considera dez dimensões que devem ser avaliadas na avaliação institucional: a) missão e Plano de Desenvolvimento Individual (PDI); b) política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão; c) responsabilidade social da IES; d) comunicação com a sociedade; e) políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo; (f) organização de gestão da IES; g) infraestrutura física; h) planejamento de avaliação; i) políticas de atendimentos aos estudantes e j) sustentabilidade financeira.

A proposta é que a avaliação institucional seja integrada por diversos instrumentos complementares. A autoavaliação deverá ser conduzida pela CPA, e este será o primeiro instrumento a ser incorporado ao conjunto de instrumentos constitutivos do processo global de regulação e avaliação (POLIDORI; MARINHO-ARAÚJO; BARREYRO, 2011).

Assim, em 2013, foram avaliadas duas das sete dimensões definidas como focos de avaliação pela CPA: Gestão e Extensão. O ponto central foi a satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados pelos *campi* e pela Reitoria. Essas dimensões foram avaliadas por meio de uma pesquisa de satisfação com as três categorias que compõem a Universidade–

docentes, técnicos administrativos em Educação (TAEs) e discentes –. A avaliação solicitava atribuir uma nota de 1 a 5 quanto à satisfação com relação às dimensões Gestão e Extensão. De acordo com o relatório final,

A falta de descrição no instrumento da natureza do trabalho desenvolvido por cada uma das unidades gerou avaliações incorretas por segmentos da comunidade não usuárias de alguns serviços. Além da falta de descrição no instrumento da natureza dos serviços realizados pelos diferentes setores, no campo qualitativo foi mencionado que, no âmbito da instituição, tal definição é também inexistente, o que afeta a compreensão da comunidade acadêmica sobre o fazer de todas as unidades. Alguns usuários chegaram a manifestar surpresa com relação à existência de tantas divisões no organograma da instituição, o que sugere a construção de um organograma com características mais descritivas das funções de cada setor, bem como a publicização mais ostensiva dessa informação (UNIPAMPA, 2013, p. 08).

Destacando que a maior nota a ser atribuída era 5, entre as pró-reitorias da Universidade, a Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura (Proplan) foi a que obteve a menor satisfação no processo de autoavaliação institucional 2013. A média geral da Proplan foi 2,91, enquanto a menor média registrada entre as demais foi da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (Praec), com 3,08. Também foi percebida uma queda de satisfação quando os serviços avaliados estão relacionados às áreas que envolvem orçamento e infraestrutura.

Considerando que o setor de apoio de todas as Coordenadorias da Proplan está centrado na Secretaria, a questão maior, que se apresenta como problema para esta pesquisa, é: **Quais melhorias podem colaborar para aprimorar a qualidade do serviço da Secretaria da Proplan, de modo a contribuir para um melhor desempenho institucional?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Nesse contexto, o objetivo geral é propor um plano de melhorias na prestação dos serviços da Secretaria da Proplan.

## 1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, apresentam-se:

- descrever as atividades desenvolvidas pela Secretaria da Proplan;
- verificar a qualidade do serviço para identificar os pontos fortes e as fragilidades da Secretaria da Proplan;
- sugerir ações de melhoria na prestação dos serviços da Secretaria da Proplan utilizando os resultados da avaliação Servperf dentro da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC);
- elaborar o mapa estratégico utilizando os resultados da avaliação Servperf e a metodologia BSC.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Todas as organizações públicas devem ter suas atividades voltadas para o atendimento às necessidades dos cidadãos, as quais devem pautar-se pela excelência e qualidade, ainda que não haja concorrência entre as atividades desenvolvidas, conforme prevê a Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 37, que trata da Administração Pública direta e indireta:

§3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços (BRASIL, 1988).

No que se refere às organizações cuja atividade principal é a educação, essa excelência deve ser sempre almejada, pois contribui para as maiores riquezas do homem: o ensino e o aprendizado. Assim, avaliar a satisfação dos usuários de um serviço, de forma sistemática, mediante um instrumento que contemple satisfação e qualidade, é fundamental para alcançar melhores resultados e proporcionar melhor utilização e controle dos recursos aplicados nesse serviço, além de prover os formuladores de políticas sociais e os gestores com dados importantes para o desenho de políticas mais consistentes e para a gestão pública mais eficaz.

A avaliação de satisfação permite a todos os atores do processo desenvolver sua cultura democrática, tendo em vista que uma das importantes funções deste ato é favorecer o aprendizado individual e coletivo, consistindo, portanto, em um excelente instrumento de

transformação e inovação. Quando realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão funciona como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e, também, como instrumento de internalização dos princípios e das práticas da excelência em gestão pública.

Para Costa e Castanhar (2003), a avaliação por meio da percepção do usuário é considerada importante ferramenta para os gestores aprimorarem suas administrações, mediante o entendimento da forma como os serviços são prestados e da sua qualidade. Nesse sentido, a escolha pela escala Servperf deu-se justamente por este permitir, com base na opinião do usuário, identificar quais dimensões e variáveis carecem de melhorias e quais pontos são positivos.

No tocante a propostas de melhoria, há diversas ferramentas capazes de auxiliar as organizações nas formulações de sugestões que melhorem o seu próprio desempenho. Uma ferramenta amplamente utilizada é o 5W2H, que questiona a forma de execução das ações sugeridas. No entanto, a escolha da ferramenta BSC para a recomendação de melhoria ocorre devido ao fato de ela contribuir por meio de indicadores capazes de colaborar com as definições das ações da gestão para a implementação de suas estratégias. Antes dos anos 1990, as empresas tinham seu sucesso medido, principalmente, por indicadores financeiros. A metodologia do *BSC* trouxe uma nova visão para avaliar o desempenho das empresas. O *BSC* traz uma visão mais ampla dos componentes que envolvem as organizações, trabalha com perspectivas, indicadores e apresenta uma metodologia moderna para a formulação de estratégias contribuindo para uma medição de sucesso mais exata, além dos ativos financeiros. No tocante às organizações públicas, a metodologia também pode ser usada com algumas adaptações. Diversos estudos comprovaram a eficácia da ferramenta nas instituições públicas, como é o caso dos estudos desenvolvidos por Almeida e Queiroz (2014), Fernandes (2013), Scharmach *et al.* (2012) e Silva (2009).

Por fim, é necessário esclarecer que o relatório de autoavaliação apresentado pela CPA sugere que existam processos avaliativos constantes e que seus resultados possam balizar as permanentes ações de melhoria. Também se destaca que esse relatório não aprofundou a opinião dos usuários dos serviços da Proplan em seu instrumento de avaliação, o que dificultou a correção de possíveis falhas para aprimorar a prestação dos serviços.

A justificativa para a escolha da Secretaria como local de aplicação deste estudo deve-se ao fato de que há uma necessidade de avaliação dos serviços internos de apoio para melhorar continuamente a qualidade dos serviços, pois é por meio desta Secretaria que

ocorrem os trâmites administrativos da Proplan, com a entrada e a saída de todos os documentos e processos. Este setor fornece apoio para as atividades desenvolvidas na instituição, pois, detectando suas fragilidades e oportunidades de melhoria nos processos internos, haverá possibilidade de otimização e de maior fluidez nos trâmites de vários procedimentos internos para toda a Universidade.

Como a Proplan não representa toda a Universidade, este trabalho poderá servir de base para outras pró-reitorias também avaliarem seus serviços e, assim, constituírem a melhoria da Universidade.

Assim sendo, pelas contribuições que a avaliação de satisfação dos usuários pode trazer para que as instituições cumpram sua missão e objetivos por meio de planejamentos bem estruturados e estratégias coerentes, justifica-se esta pesquisa.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo deste trabalho contempla a introdução, contendo a problemática, os objetivos propostos, a justificativa e a estrutura desta dissertação. Nesta etapa, são apresentadas, de forma sucinta, algumas considerações sobre o tema e alguns aspectos relevantes para o significado desta pesquisa.

O capítulo 2 aborda o referencial teórico, apresentando os estudos bibliográficos sobre os temas qualidade dos serviços públicos, avaliação dos serviços públicos, ferramentas de avaliação e BSC. No capítulo 3, está descrita a metodologia, incluindo o delineamento da pesquisa, a identificação da amostra e a forma de coleta dos dados.

O capítulo 4 contempla o objeto desta pesquisa, a Secretaria da Proplan, com suas especificidades e características. Após, o capítulo 5 trata da análise dos resultados contendo a caracterização do usuário dos serviços, a descrição dos serviços utilizados e os resultados e análise da escala aplicada.

Na sequência, o capítulo 6 apresenta o plano de melhoria proposto, conforme o modelo de BSC utilizado. Por fim, constam as considerações finais e as referências, bem como o apêndice desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos que norteiam a elaboração deste estudo. A revisão bibliográfica resulta nos temas relativos à qualidade, à avaliação de serviços públicos, de suas características e peculiaridades. Por fim, é abordado o conceito referente ao modelo para o plano proposto, a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC).

### 2.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade é descrita sob diversas óticas, dentre as quais a de Deming (1990, p.39), o qual afirma que, “qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. Somente o cliente é capaz de definir a qualidade de um produto. O conceito de qualidade muda de significado na mesma proporção em que as necessidades dos clientes evoluem”. Para o autor, a qualidade começa com a intenção, que é determinada pelos dirigentes, com vistas a alcançar os públicos interno e externo.

Na opinião de Crosby (1990), qualidade trata-se do cumprimento adequado dos requisitos logo na primeira vez, enquanto, para Juran (2000), qualidade refere-se àquilo que atende às necessidades dos clientes e à ausência de deficiências. Este autor classifica qualidade como a adequação ao uso, o que mostra que as organizações terão de adequar suas estruturas às necessidades do mercado. Para que se obtenha êxito na qualidade, segundo Juran (2000), é necessário dividir em três processos gerenciais básicos: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoramento da qualidade.

Por fim, Feigenbaum (1994) define qualidade como um conjunto de características do produto ou do serviço em uso, as quais satisfazem as expectativas do cliente. Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda série de fatores relacionados a *marketing*, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário.

Dentre os princípios da qualidade, elaborados pelos principais autores, está presente a satisfação do cliente interno e externo, como fundamental parte da gestão da qualidade. Para Juran (1990, p. 12),

O planejamento se faz identificando clientes internos e externos; com o reconhecimento de suas exigências, desenvolvendo o bem ou o serviço [...]. A total satisfação dos clientes é fundamental na Gestão da Qualidade. São os clientes que dão sentido a uma organização. O que os clientes precisam e como julgam os serviços deve ser entendido antes de tudo.

Outros princípios que norteiam a gestão da qualidade estão relacionados com gestão participativa, em que deve prevalecer o espírito de equipe, colaborando de forma criativa para a solução de problemas e para a busca por melhorias. Há a necessidade de se criar uma cultura de participação e de repasse de informações a fim de haver um nivelamento entre o corpo funcional. Também são necessários princípios como: desenvolver os recursos humanos, estimular a participação dos clientes, manter o aperfeiçoamento contínuo, gerenciar de forma eficaz os processos, disseminar as informações, garantir a qualidade e promover o desempenho zero defeitos.

A gestão da qualidade pode ser definida como o conjunto de atividades que são desenvolvidas e aplicadas dentro de uma organização, tendo em vista o estabelecimento de políticas e objetivos que promovam a garantia da qualidade dos produtos ou serviços. Deve, ainda, abarcar um planejamento com objetivos bem definidos e o comprometimento do público interno envolvido para o desenvolvimento de ações sistematizadas ao longo da produção, objetivando-se aumentar a satisfação dos clientes com o controle dos níveis de qualidade estipulados e gerar eficiência (BALDOW, 2013).

A qualidade relaciona-se a dois princípios fundamentais para sua compreensão: eficiência e eficácia. Eficiência é quando se atinge os resultados de um determinado objetivo com o menor custo possível (DRUCKER, 2011). Ela representa o afastamento do desperdício e está relacionada aos meios de um processo e não aos resultados; portanto, visa ao melhor uso dos recursos disponíveis pela organização para o desenvolvimento de seus produtos e serviços.

Já eficiência ocorre quando as tarefas, os procedimentos e as ações ocorrem de maneira inteligente, ou seja, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento de recursos. Seu conceito é usado, geralmente, para indicar o desempenho de uma organização conforme as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizaram recursos (MAXIMIANO, 2015).

Para as organizações públicas, a eficiência é tão relevante que foi incluída na Constituição Federal como um dos princípios da Administração Pública. Conforme a Constituição Federal:



Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, qualidade do serviço prestado e, também, ao seguinte [...] (BRASIL, 1988, p.16).

Embora este princípio estivesse presente implicitamente nesse artigo da Constituição Federal, só surgiu como princípio expresso da Administração Pública a partir da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998). Tal fato ocorreu devido às mudanças no cenário econômico-político mundial e brasileiro. O princípio da eficiência impõe a todo agente público realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. As funções da Administração Pública não mais se contentam apenas em seguir a legalidade, elas devem estar pautadas na boa administração e na promoção de sua qualidade (DANTAS, 2011).

Assim, a nova redação do artigo trouxe a palavra “eficiência” em substituição à expressão “qualidade do serviço prestado”, indicando a relação direta entre as duas expressões, ficando assim estabelecido:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte [...] (BRASIL, 1998, p.16).

Entretanto, para Drucker (2011, p.36), “certamente não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que nunca deveria ser feito”. Isso remete ao conceito de eficácia, que se trata de atingir os objetivos executando as atividades certas.

A eficácia pode ser entendida como o alcance dos objetivos e resultados almejados. Assim, um trabalho eficaz é um trabalho proveitoso e bem-sucedido. Para Maximiano (2015), “eficácia” é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos.

A palavra “eficácia” não está explícita na Constituição Federal, tal qual a palavra “eficiência”; entretanto, seus conceitos estão implicitamente relacionados, uma vez que executar tarefas erradas causa desperdício e, conseqüentemente, falta de eficiência. Dessa forma, eficiência e eficácia devem ser princípios de desempenho para a qualidade da prestação de serviços, contribuindo para a melhoria contínua da organização.

Ademais, as mudanças de pensamento do cidadão, nos últimos tempos, têm contribuído fortemente para o aperfeiçoamento da gestão da qualidade das instituições públicas. O cidadão passou a exercer maior controle sobre os serviços públicos, cooperando,

assim, para a melhoria da eficiência e o aumento da qualidade da prestação do serviço.

Com relação aos serviços, Drucker (2011) classifica-os como produtos da atividade humana que satisfazem uma necessidade e que são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis, necessitando de maior controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade. Já para Lovelock e Wright (2001), são atos ou desempenhos que criam benefícios e geram valor por meio de uma mudança desejada no destinatário do serviço. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 04) complementam que “serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha papel de coprodutor”. Os conceitos são muitos; entretanto, todos trazem a questão da intangibilidade e do consumo simultâneo.

Os serviços requerem estratégias de qualidade diferenciadas dos bens materiais, justamente pela sua intangibilidade, além de sua avaliação de usuário no momento do seu consumo. O conceito de qualidade, nesses casos, torna-se altamente subjetivo.

A qualidade em serviços está relacionada a elementos como: cordialidade, confiança, credibilidade, competência, relacionamento entre usuários internos e externos, capacidade de entender e de satisfazer as necessidades dos usuários, comunicação, humor e entendimento completo do conceito e da responsabilidade direta com a qualidade (ERDMANN, 2011).

A insatisfação dos usuários ocorre por diversos elementos, e cabe aos prestadores identificarem onde e por que as falhas ocorrem para, então, eliminá-las. Para Erdmann (2011, p.36), “não se trata de medirmos a qualidade, mas de pesquisarmos a satisfação dos clientes com base nas falhas que ocorreram durante a prestação de serviço”.

Ainda Erdmann (2011, p.94) traz o conceito de qualidade de um serviço como “o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas/excedidas mediante sua percepção quanto à prestação dele”. Nesse sentido, a qualidade pode ser aferida pela diferença entre o esperado e o percebido. Todavia, o mesmo autor salienta os problemas dessa concepção. O usuário pode ter uma expectativa incorreta do serviço, e, no caso dos serviços públicos, nos quais não há a concorrência, o usuário pode assumir uma posição de conformismo, diante da baixa qualidade do serviço.

No tocante à prestação de serviços, Albrecht (1992) diz que, se a qualidade não for avaliada pela percepção dos usuários, não será, então, relevante, porém, os usuários nem sempre são objeto de preocupação em termos de qualidade.

Para Nascimento (2003), a qualidade de um produto ou serviço é obtida por meio do atendimento perfeito de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do usuário, ou seja, a qualidade de um produto ou serviço é medida pela satisfação total do

consumidor. O conceito de qualidade está sempre em equilíbrio entre estes fatores: qualidade intrínseca do produto ou serviço, custo e atendimento (quantidade certa, local certo, hora certa).

Em Las Casas (1999), tem-se que as dimensões da qualidade mais específicas para o setor de serviço são:

- a) Confiança – habilidade de prestar o serviço solicitado de forma precisa e segura;
- b) Receptividade – disposição para ajudar os clientes/usuários;
- c) Segurança – conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade em demonstrar confiança;
- d) Aspectos tangíveis – aspectos físicos que envolvem a atividade de prestação de serviços, como instalações, equipamentos e aparência dos funcionários;
- e) Empatia – grau de cuidado e atenção pessoal oferecido aos clientes/usuários.

Corrêa e Corrêa (2004), ainda acrescentam mais duas determinantes:

- a) Flexibilidade – capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes;
- b) Acesso: facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço.

Em 1983, foi desenvolvido um trabalho pioneiro por Parasuraman, Zeithaml e Berry(1994a), para avaliação da qualidade em serviços. Os autores afirmam que são três as características fundamentais dos serviços (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1994a; CORRÊA, CORRÊA, 2004):

- a) os serviços são basicamente intangíveis, julgados pelo desempenho e pelas experiências vivenciadas pelo cliente;
- b) os serviços são heterogêneos, com possibilidade de desempenho e julgamentos diferentes conforme o fornecedor e o cliente; e
- c) os serviços, sua produção e o seu consumo são inseparáveis, dificultando sobremaneira o seu controle e a sua avaliação.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994b) afirmam ainda que essas características são válidas também para os serviços internos de uma empresa, justificando-se estudos mais aprofundados para a utilização dessas características na avaliação do desempenho interno dos setores.

Os autores também afirmam que a qualidade do serviço está relacionada com nível de satisfação do usuário e que essa satisfação resulta da comparação das expectativas com relação ao serviço e à percepção no momento do recebimento do serviço, ou seja, aquilo que

os usuários percebem. Assim, a qualidade ideal seria aquela em que as expectativas foram excedidas, já as expectativas não atendidas acarretariam numa qualidade inaceitável do serviço.

Para Grönroos (1995), a qualidade percebida de um serviço pode ter duas dimensões: técnica e funcional. A primeira está relacionada com o resultado do processo que produz o serviço, ou seja, se refere a “o que” o usuário recebe e ao que fica com o usuário quando o processo termina. E a segunda, trata-se do processo de produção do serviço, ou seja, a “como” o usuário recebe e vivencia o serviço. Essa dimensão reforça a importância do processo e das interações que ocorrem durante ele na percepção do usuário em relação a qualidade do serviço.

### **2.1.1 Qualidade em serviços públicos**

No que se refere à Administração Pública, o foco no cidadão/usuário começou a tomar grandes proporções com a chegada da Administração Pública Gerencial. O modelo de Administração Pública Gerencial, iniciado no Brasil a partir dos anos 1990, é decorrente da crise do atendimento ao cidadão/usuário dos serviços públicos. O seu objetivo é modernizar o estado e tornar a Administração Pública mais eficiente e voltada para o cidadão/usuário (BRESSER-PEREIRA, 2008). Nesse aspecto, a melhoria do nível dos serviços prestados assume um papel muito importante, pois passa a focar na satisfação do cidadão/usuário e na qualidade dos serviços, além da inovação nestes.

De acordo com Normando (2009), os fundamentos da nova Administração Pública, voltada para o cidadão, revelam que, se a qualidade dos serviços de uma organização depende da satisfação do usuário, então, o seu atendimento deve ser sempre o melhor possível, fazendo com que haja um diferencial qualitativo substancial. Para isso, é necessário adotar ações inovadoras capazes de mobilizar todos os recursos disponíveis em busca de soluções eficientes e eficazes, dentro do processo de trabalho das organizações públicas.

Assim, a qualidade dos serviços públicos parte do reconhecimento de que não basta apenas seguir as rotinas administrativas com regras rígidas, mas também orientar todas as ações para a concretização dos objetivos da instituição. Apostar na qualidade para executar a reestruturação do serviço, a modernização administrativa, o desenvolvimento das pessoas, a definição de uma estratégia com o envolvimento de todas as partes interessadas, a racionalização e a simplificação dos procedimentos, a utilização de tecnologias que

acrescentem valor aos serviços, objetivando a satisfação máxima dos usuários, admitindo que podem ser evitados erros e deficiências. Para Gonçalves e Monteiro (1999), o melhor modo de obter qualidade é prevenir sua carência.

Os autores Rapert e Wren (1998) realizaram um estudo em que demonstram as principais vantagens de melhorar a qualidade na prestação de serviços públicos. Os aspectos mais relevantes foram: a) o impacto na satisfação dos clientes e na imagem global da organização, b) a influência preponderante no recrutamento e na retenção dos recursos humanos e c) a eficácia de custos, na satisfação e motivação dos funcionários e na *performance* financeira, além do poder reformador que a qualidade traz para a instituição.

Os autores ainda deixam evidente a importância de conceder poder aos cidadãos para reivindicarem o atendimento de suas necessidades e intervirem junto da Administração Pública, levando-a a reformular seus padrões e procedimentos, de forma a satisfazer a necessidade desses cidadãos.

Para Lage (2008), os cidadãos são grandes contribuintes na avaliação da qualidade dos serviços públicos, com base em suas experiências pessoais. O fortalecimento da participação dos cidadãos ao avaliarem a flexibilidade do Governo e a funcionalidade dos serviços públicos pode gerar uma real influência na qualidade dos serviços. Esse é um dos maiores desafios na reforma dos serviços públicos.

A sociedade contemporânea exige cada vez mais que a Administração Pública seja motivada a empenhar-se em sucessivos esforços, no sentido de inovar e adaptar os critérios de qualidade às necessidades e expectativas não só daqueles que utilizam os serviços, mas de toda sociedade. Afinal, cabe à Administração Pública a realização dos fins do Estado, como educação, segurança e saúde para o progresso da sociedade.

Para Sarmiento e Silva (2006), a qualidade deve vir a proporcionar vantagem para toda a Administração Pública, tornando-a mais eficiente, com menos disfunções da burocracia, mais democratizada, mais transparente e, principalmente, mais atenta ao cidadão e à sociedade.

Os autores classificam como sendo uma Administração Pública de qualidade aquela que apresenta receptividade à adoção de procedimentos mais favoráveis ao cidadão; legalidade, no sentido de facultar a via do progresso, sem desvios dos aspectos jurídicos; metodologia na utilização de mais técnicas e modelos de gestão; criatividade e inovação para a solução de problemas; reação rápida e eficaz aos desafios internos e externos e prestação de contas sobre a eficácia e eficiência dos serviços (SARMENTO; SILVA, 2006).

Para eles, os serviços públicos precisam ter por base dois aspectos. O primeiro refere-se à satisfação do cidadão com a qualidade gerada por uma otimização racional e eficiente dos recursos públicos disponíveis, e o segundo trata do estabelecimento de requisitos em conjunto por toda organização por meio da participação ativa de todos os colaboradores, de forma a cooperar para a melhoria da performance dos serviços. Os autores entendem que o cidadão que protesta e sugere está a prestar um serviço, pois eliminar erros e fazer melhor será sempre uma mais valia (SARMENTO; SILVA, 2006).

A qualidade no serviço pública precisa, necessariamente, passar pelos servidores que fornecem esses serviços. É mediante a motivação, a dedicação, o empenho e todo leque de competências e conhecimento dos servidores que se consegue aperfeiçoar a qualidade nos serviços públicos, gerando benefícios para a Administração e garantindo um serviço mais adequado para o cidadão.

O processo de melhoria deve assumir uma característica dinâmica e permanente, pois jamais estará finalizado. A qualidade no serviço público passa pela satisfação absoluta do usuário, por um bom atendimento, por diálogos abertos às sugestões internas e externas, pelo pleno aproveitamento das potencialidades dos servidores, pela modernização e inovação nos processos e rotinas e pela cooperação direta e indireta que deve exercer o progresso da sociedade, demonstrando os objetivos e a razão de ser da própria Administração Pública (LAGE, 2008).

## 2.2 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Os teóricos da Administração Maximiano(2015) e Drucker (2011) destacam a importância do “avaliar” para o sucesso do ciclo de gerenciamento de uma atividade, qualquer que seja ela. O avaliar está previsto no Ciclo PDCA, que é aplicado por Deming (1990) e que nasceu no escopo da tecnologia denominada *Total Quality Control* (TQC).

Para Cronbach (1963 *apud* RISTOFF, 2003, p.33), “avaliação é a coleta de informações com vistas à tomada de decisões”. Ristoff (2003, p.32) esclarece que “para Cronbach, avaliar significa simplesmente conduzir um estudo sistemático do que ocorre com um programa ou instituição e em consequência deles”. Assim, o objetivo da avaliação é aprimorar a qualidade da instituição e auxiliar outras instituições que tenham objetivos similares. Esse pensamento é confirmado por Belloni (1999, p.12), que traz a avaliação como um processo voltado à “instrumentalização dos tomadores de decisão”.

Stufflebean (1983 *apud* RISTOFF, 2003, p.34) salienta que a avaliação deve ser um estudo orientado para a tomada de decisões. Para ele, “seu uso deve ser proativo e também retroativo”, ou seja, pode servir para aperfeiçoamento do objeto avaliado, assim como para julgar o valor deste objeto. Ainda para Stufflebean (1983 *apud* RISTOFF, 2003, p.34), avaliar significa “realizar estudos para determinar se uma dada instituição e seus atores estão aptos a desempenhar as funções sociais para as quais foram designados”. A avaliação de uma instituição deve ir além do reconhecimento de suas diferentes dimensões. É necessário identificar o quanto as suas funções estão organicamente articuladas entre si, ou seja, integradas.

A satisfação do usuário é uma das medidas de desempenho de serviços mais frequentes, além da produtividade, do nível de atividade, dos insumos, dos processos, dos produtos/resultados, dos impactos, dos custos e da qualidade e do tempo de resposta do serviço (NASSUNO, 2003).

Para Paladino e Breve (2013), a avaliação da qualidade em serviços direciona o empenho da organização em busca de um posicionamento estratégico mais consistente, ajuda a elencar as melhorias para a competitividade e determina os melhores mecanismos para ajustar o serviço às especificações dos usuários, além de atestar os graus de atendimento desejáveis e ajudar na definição da forma de utilização dos recursos. Enfim, a avaliação da qualidade em serviços pode ser fonte básica de toda melhoria do serviço e, portanto, traz benefícios estratégicos para a organização.

A partir da necessidade de avaliar a qualidade dos serviços, foram desenvolvidas escalas específicas capazes de demonstrar a percepção do usuário sobre determinada prestação, tais como o Servqual e o Servperf. Assim, fazem-se necessárias as suas apresentações por representarem modelos iniciais de instrumentos de avaliação.

### **2.2.1 Instrumento de avaliação de serviço Servqual**

Para fazer a avaliação de um serviço em toda sua complexidade, foi apresentado, em 1988, o instrumento Servqual, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry. Esse modelo é baseado no paradigma da desconformidade. Segundo Dornelles (2016), esse paradigma traz a avaliação da satisfação do cliente, relacionando-a com a expectativa desse serviço percebida por aquele que usufrui.

Inicialmente, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) conduziram um estudo utilizando o método de grupos focais. Esses grupos foram formados por executivos de quatro empresas de serviços nos Estados Unidos. Concluíram que os clientes utilizam os mesmos critérios para chegar a um julgamento avaliativo sobre a qualidade do que foi prestado, independentemente do tipo de serviço considerado. A partir disso, elencaram dez dimensões para compor o instrumento Servqual: acesso, comunicação, competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade, segurança, tangibilidade e conhecimento sobre o cliente.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) identificaram também que havia discrepância entre as expectativas daqueles que usufruem e a percepção da gerência, entre a percepção da gerência e a especificação de qualidade do serviço, entre a especificação da qualidade do serviço e o serviço entregue, entre o serviço entregue e as expectativas geradas pela comunicação externa e entre as expectativas sobre o serviço e o serviço efetivamente experimentado pelo cliente. Essas discrepâncias-chave foram chamadas de *gaps* (lacunas) e poderiam afetar a qualidade percebida pelo público (SALOMI, 2005).

Em 1988, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) realizaram um novo estudo. Concluíram que os serviços seriam mais bem avaliados com base em nas cinco dimensões a seguir: Tangibilidade, Confiabilidade, Responsabilidade (presteza), Segurança e Empatia.

A dimensão Tangibilidade refere-se aos aspectos físicos, à aparência das instalações físicas, aos equipamentos, aos funcionários e aos materiais de comunicação. A dimensão Confiabilidade trata da prestação do serviço em tempo certo, de forma confiável, com exatidão. A dimensão Responsabilidade (presteza) contempla a disponibilidade em atender o cliente da melhor maneira, com presteza e prontidão. A dimensão Segurança é a habilidade dos funcionários de transmitirem segurança, confiança e conhecimento sobre o serviço. Por fim, a dimensão Empatia trata dos cuidados e da atenção pessoal aos clientes.

Para cada dimensão, os autores definiram itens para mensurar a qualidade dos serviços. Ao total, são 22 itens divididos em duas questões cada. A primeira parte trata da expectativa do cliente com relação ao serviço; e a segunda, da sua percepção sobre o recebimento deste serviço. As respostas para cada item são tipo Likert, variando de 1 a 7, sendo 1 para “fortemente discordo” e 7 para “fortemente concordo”. A qualidade, nesse sentido, consiste na diferença existente entre as percepções e as expectativas dos clientes sobre o serviço utilizado.

O modelo Servqual foi questionado por diversos autores, entre eles, Brad e Cronin (2001), os quais questionaram sobre a confiabilidade não ser uma dimensão clara, pois o



serviço de qualidade é confiável quando se sabe o que, de fato, pode ser considerado dessa forma. Outros autores, como Finn e Lamb, também contestaram a escala Servqual sobre o uso de forma ampla, como propôs Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Uma das críticas mais relevantes é a de Cronin e Taylor (1992), que criticaram o modelo por considerar as expectativas dos clientes, pois estas seriam sempre altas; portanto, ineficaz serem medidas. Teas (1993) também questionou o modelo afirmando que o Servqual geraria discrepâncias na análise, já que os clientes poderiam avaliar as expectativas muito acima ou abaixo do nível ideal de qualidade. Isso tornou a escala Servqual insuficiente, pois é necessário monitorar continuamente as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, identificando suas causas e diferenças para melhorar a forma de resolver os problemas encontrados.

Parasuraman, Zeithaml e Berry, em 1994, ainda propuseram uma nova adaptação ao modelo Servqual. Os autores inseriram uma nova coluna que abordaria o serviço adequado. Assim, o modelo conteria três colunas (expectativa do serviço, percepção sobre o serviço prestado e serviço adequado) e 66 questões com respostas tipo Likert, de nove pontos. Entretanto, esse novo modelo teve desvantagens, como a demora para se responder ao questionário, por exemplo.

## **2.2.2 Instrumento de avaliação de serviço Servperf**

Diante de muitos questionamentos e algumas incongruências apresentadas no modelo Servqual, ainda que este represente uma grande contribuição para a avaliação da qualidade de serviços, Cronin e Taylor (1992) propuseram um novo modelo, o instrumento denominado Servperf. Os autores examinaram o modelo Servqual a partir de uma vasta literatura sobre o comportamento do consumidor e de três perguntas: a) Como a qualidade do serviço deve ser conceituada e medida?; b) Qual é a ordem de causa da relação entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente?; e c) Quais os impactos da qualidade do serviço e da satisfação do cliente nas intenções de compra?

Essas inquietações partem do anseio de propor um modelo que melhor investigasse a conceituação e a medição da qualidade do serviço em relação à satisfação do usuário. No intuito de evitar que se confunda operacionalização do serviço com qualidade e atitude, os autores testaram um método alternativo de operacionalização da qualidade do serviço, uma

vez percebidas a importância das relações entre a qualidade do serviço, a satisfação do usuário e as intenções de compra (CRONIN; TAYLOR, 1992 *apud* FÔRTE, 2011).

Além disso, os autores confessam que a qualidade não deveria ser medida de acordo com o modelo proposto por Oliver (1980), mas sim como uma atitude do usuário nas dimensões da qualidade. Assim, concluíram que os conceitos e as medidas de qualidade dos serviços do instrumento Servqual são baseados num paradigma falho.

Cronin e Taylor (1992) basearam-se nos estudos de Bolton e Drew (1991), Churchill e Surprenant (1982), Mazis, Ahtola e Klippel (1975), Woodruff, Cadotte e Jenkins (1983), cujos resultados identificaram a qualidade do serviço percebido como uma forma de atitude, uma avaliação geral de longo prazo, e a satisfação como uma medida específica de transação. Assim, para Cronin e Taylor, o desempenho do serviço é o mais importante para as dimensões da qualidade. De acordo com os autores, o Servperf apresenta os níveis de confiança mais elevados do que o modelo Servqual. Para eles:

*In addition to the theoretical support for performance-based measures of service quality, practitioners often measure the determinants of overall satisfaction/perceived quality by having customers simply assess the performance of the company's business processes (CRONIN; TAYLOR, 1992, p. 58)*

Complementarmente, Deschamps (2007, p. 59) destaca que:

Os resultados encontrados sugeriram que a medida de da qualidade do serviço baseada no desempenho podia ser um meio mais eficaz de se medir a qualidade do serviço e que a qualidade do serviço era um antecedente da satisfação do cliente. Essa satisfação tem um efeito significativo na intenção de compra e a qualidade do serviço tem menos efeito na intenção de compra do que a satisfação do cliente.

Cronin e Taylor (1992, p. 56) atentam para o fato de as organizações compreenderem qual seu objetivo, diferenciando qualidade em serviço e clientes satisfeitos e destacando que a qualidade antecede a satisfação do serviço:

*The service literature has left confusion as to the relationship between consumer satisfaction and service quality. This distinction is important to managers and researchers alike because service providers need to know whether their objective should be to have consumers who are "satisfied" with their performance or to deliver the maximum level of "perceived service quality." The importance of this issue has led to several recent efforts to clarify the relationship between satisfaction and service quality.*

Assim, a proposta final dos autores Cronin e Taylor (1992) foi o instrumento de avaliação de serviços Servperf, contendo as 22 questões da coluna percepções do desempenho do serviço do modelo Servqual, ou seja, o instrumento reduziu em 50% o número de itens do modelo Servqual, tornando-o mais eficiente. Para Salomi (2005), o instrumento Servperf é mais sensível em retratar as variações de qualidade em relação a outras escalas. O Quadro 1 apresenta as questões do instrumento Servperf.

Quadro 1 – Instrumento Servperf.

Questões do Servperf	
P1	XYZ tem equipamentos atualizados.
P2	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
P3	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.
P4	A aparência das instalações de XYZ é conservada e de acordo com o serviço oferecido.
P5	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente faz.
P6	Quando há algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
P7	XYZ é confiável.
P8	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
P9	XYZ mantém seus registros de forma correta.
P10	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
P11	Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
P12	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
P13	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
P14	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
P15	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
P16	Os empregados da XYZ são educados.
P17	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
P18	XYZ não dão atenção individual a você.
P19	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
P20	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.
P21	XYZ não têm os seus melhores interesses como objetivo.
P22	XYZ não tem horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

Fonte: Cronin e Taylor (1992).

P: Percepção.

As dimensões são as mesmas propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry e ficam assim compreendidas: a dimensão Tangibilidade compreende as questões de 1 a 4, a Confiabilidade compreende as questões 5 a 9, as questões 10 a 13 pertencem à dimensão Responsabilidade, a dimensão Segurança é composta pelas questões 14 a 17, e, por fim, a Empatia compreende as questões 18 a 22.

O modelo Servperf foi comparado ao modelo HEdPERF<sup>2</sup>, e a conclusão foi que ambos apresentam uma melhor medida de capacidade para avaliação de serviços em relação ao Servqual, não sendo possível identificar qual é o melhor (BROCHADO, 2009).

O Servperf foi aplicado por Cronin e Taylor em uma série de empresas prestadoras de serviços de diversas áreas: bancária, dedetização, lavanderia e lanchonetes, juntamente com o instrumento Servqual. Os autores concluíram, a partir dos testes estatísticos qui-quadrado e coeficiente de determinação da regressão linear, que o Servperf se mostrava mais sensível em retratar as variações de qualidade do que o Servqual.

No tocante aos serviços públicos, os estudos de Dornelles (2016), Rolim (2016), Pedrosa (2015), Kolaga (2014), Souza (2012) e Fôrtes (2011) demonstram a utilização do instrumento Servperf para avaliação da satisfação de seus usuários com a intenção de que essa avaliação contribua positivamente para a gestão de suas unidades. No caso das Instituições de Ensino Superior (IES), Firdaus (2005) classifica o modelo Servperf como o mais adequado e o mais utilizado para avaliar a qualidade dos serviços internos.

Num estudo bibliométrico sobre a qualidade em serviços utilizando os instrumentos Servqual e Servperf realizado por Faria, Freitas e Palma (2015), entre os anos de 1988 e 2013, foi encontrada uma média de 45,5 artigos referentes ao tema publicados por ano. Os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry vêm liderando o *ranking* de citações em artigos desde 1988, ano de lançamento do Servqual, seguido dos autores Cronin e Taylor, com o instrumento Servperf. Os periódicos “Managing Service Quality”, “The Journal of Services Marketing”, “Total Quality Management & Business Excellence” e “The International Journal of Quality & Reliability Management” são os que mais publicaram artigos sobre a qualidade em serviços relacionados ao Servqual, ao Servperf ou a ambos simultaneamente. Isso demonstra a relevância do tema para os pesquisadores internacionais e reforça o a importância desses autores e dos instrumentos criados para os estudos na área.

---

<sup>2</sup> O modelo HedPERF é um instrumento proposto por Firdaus em 2005, utilizado para identificar fatores críticos da qualidade do Ensino Superior sob o ponto de vista dos clientes primários, ou seja, dos estudantes.

### 2.2.3 Avaliação de serviços públicos

O processo de avaliar constitui-se numa atividade muito antiga, existente desde o início da história da humanidade (CONTANDRIOPOULOS, 2006). Com o intuito de solucionar problemas decorrentes da complexidade da sociedade, a avaliação passa a integrar os processos e as metodologias e cresce a partir da Segunda Guerra Mundial em razão da necessidade de melhoria da eficácia da aplicação de recursos pelo Estado.

A chegada da Administração Pública Gerencial, ou a Nova Gestão Pública, trouxe uma otimização e uma desburocratização para a prestação de serviços públicos no Brasil. Os processos foram aprimorados, tornando-se mais eficientes, e a satisfação do usuário, visto como cliente, passou a ser considerada importante para a melhoria da qualidade desses serviços. A avaliação intensificou-se, principalmente nos serviços públicos, com a promoção da *accountability* e do fortalecimento da participação da comunidade nos processos de planejamento e avaliação.

Com esse novo cenário, algumas características se destacam: maior exigência de responsabilidades dos servidores, escassez de recursos, pressão para melhorar a gestão financeira e consideração do público como cliente principal dos serviços prestados pelo Estado. Nesse sentido, a avaliação e/ou o monitoramento do desempenho constituem parte indispensável da gestão moderna, ao lado da fixação de metas, contratos e ajustes para controlar a prestação de serviços públicos. Informações adequadas sobre o funcionamento da Administração Pública podem ajudar os órgãos administrativos a desenvolver suas políticas, administrar seus custos de forma mais eficiente, aumentar a efetividade e promover a transparência da gestão pública, ampliando o grau de *accountability* (SANTOS; CARDOSO, 2001).

Para Faria (2005), a avaliação é vista como “última etapa” do chamado “ciclo das políticas” e é definida como: a) atividade destinada a aquilatar os resultados de um curso de ação cujo ciclo de vida se encerra, b) fornecedora de elementos para o desenho de novas intervenções ou para o aprimoramento de políticas e programas em curso e c) parte da prestação de contas e da responsabilização dos agentes estatais, ou seja, elemento central da *accountability*

Há grande importância em avaliar serviços públicos diante da necessidade de controlar os recursos do setor público e da imprescindível intervenção governamental para atender à sociedade. Ainda que a avaliação de um serviço esteja carregada de complexidades, desafios e

subjetividades, essas dificuldades não devem ser obstáculos para impedir a sua aplicação sistemática (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Para Albuquerque e Melo (2010), a avaliação de serviços públicos vai ganhando relevância à medida que as exigências das experiências de uso anteriores crescem. A avaliação contribui para o planejamento e a gestão governamental, e cada vez mais órgãos de controle, grupos de pesquisadores e grupos políticos exigem prestações de contas para além de custos financeiros, o que leva as instituições a avaliarem sua eficácia, eficiência e efetividade.

Bonifácio e Schlegel (2012) elaboraram um estudo em que comparam a avaliação de serviços públicos no Brasil pelos seus usuários de 1993 e 2006, duas épocas diferentes em termos de investimentos nas instituições e programas públicos. A conclusão foi que a avaliação tem se tornado mais favorável com o passar dos anos para as instituições, no sentido de que colabora para o planejamento e a gestão governamental. Com o passar do tempo, os índices positivos superaram os negativos. Porém, os usuários julgaram que os serviços deixaram a desejar quando comparados a um padrão ideal ou relacionados como contrapartida de impostos considerados muito caros. Outra conclusão significativa desse trabalho é que setores mais escolarizados e informados avaliam os serviços de forma mais negativa, assim como usuários que demonstram maior interesse por notícias relacionadas à política.

Para os autores, a avaliação de serviços públicos é um indicador relevante em termos de *feedback* porque representa o grau de satisfação do cidadão com a forma como o Estado cumpre algumas de suas tarefas, como proporcionar saúde e educação a partir dos impostos pagos pela sociedade. No entanto, esse é um insumo decisivo para a legitimidade democrática segundo diferentes abordagens teóricas. Os serviços públicos são a face mais concreta do Estado e a principal vitrine do desempenho governamental, de forma que sua avaliação é capaz de impactar de forma indireta a confiança nos políticos e no Executivo.

Para Santos e Cardoso (2001, p. 07):

A capacidade de avaliação pode desempenhar um papel decisivo em quatro áreas principais na gestão pública: a) No diagnóstico inicial: a partir do cenário em que se encontra, definir as diretrizes para a formulação do tipo de política pública necessário; b) No processo decisório: apresentar alternativas de ação, avaliando custos e benefícios das políticas públicas adotadas, ajudando a identificar o que funciona e o que não funciona; c) Durante a implementação: o monitoramento dos resultados obtidos ao longo do processo permite que o gestor “pilote” a política, efetuando os ajustes que se façam necessários, devido a mudanças no cenário; d) Ao término da política, avaliam-se os resultados obtidos, em relação ao que se esperava inicialmente. Dessa tarefa, pode-se descobrir causas do insucesso, aperfeiçoar a alocação de recursos no processo orçamentário, além de auxiliar a alocação eficiente dos recursos arrecadados.

É importante ressaltar que há dois tipos de avaliação, a externa e a interna. A avaliação externa, quando realizada por especialistas de fora da instituição, apresenta vantagens como à isenção e objetividade dos avaliadores externos, não implicados diretamente no processo, e a possibilidade de comparação dos resultados obtidos com os de outras instituições. Entretanto, o difícil acesso aos dados e uma provável posição defensiva dos que terão seu trabalho avaliado, fazendo com que, muitas vezes, forneçam informações parciais ou minimizem o efeito da avaliação sobre a melhoria da instituição é uma desvantagem desse tipo de avaliação. Já a avaliação interna, quando executada dentro da instituição, apresenta uma eliminação da resistência natural ao avaliador externo e a possibilidade de reflexão, aprendizagem e compreensão acerca das atividades institucionais. Já entre as desvantagens, pode-se perder muito em objetividade, já que os que julgam estão envolvidos no cotidiano da instituição (RAMOS; SCHABBACH, 2012).

Quanto à natureza, a avaliação pode ser formativa, quando relacionada com a formação de algo e, assim, é voltada para a análise e a produção de informações sobre as etapas da implementação aos diretamente envolvidos; ou somativa, quando se refere à análise e à produção de informações sobre a implementação e as etapas posteriores, sendo realizada quando o objeto está em execução, verificando o alcance de metas e julgando o seu valor real. Conforme o momento, a avaliação pode ser *ex ante*, realizada antes do início de algo, com a intenção de dar início ao objeto ou não, conhecida nos processos de diagnóstico; ou *ex post*, quando o objeto é concluído, no sentido de verificar a viabilidade de replicá-lo (RAMOS; SCHABBACH, 2012).

Ainda, quanto ao tipo de problema ou pergunta que se pretende responder, a avaliação pode ser de três tipos. A de processos é realizada durante a implementação do objeto com a finalidade de identificar problemas a fim de se efetuarem correções ou adequações. Já a de resultados verifica se o objeto alcançou os objetivos propostos e quais foram seus efeitos e suas consequências. Por fim, há a avaliação de impacto, que verifica a existência de um nexo causal entre os resultados da implantação do objeto e as alterações nas condições sociais da população (RAMOS; SCHABBACH, 2012).

O Ministério do Planejamento brasileiro criou uma ferramenta para medir a satisfação do cidadão/usuário em relação aos serviços nomeada Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS). As instituições prestadoras de serviços públicos podem usá-la para verificar o nível de satisfação de seus usuários; entretanto, o *software* da ferramenta não permite medir mais de um serviço ao mesmo tempo. Para Pouget, Campos e Paulo (2014), o instrumento

possui características fechadas, não sendo possível, por exemplo, que uma universidade o utilize para realizar pesquisas de cunho exploratório e voltadas à gestão pública.

Existem vários modelos para avaliação de serviços que podem ser aplicados aos serviços públicos: Kano, Grönroos, Triáde de Donabedian, Brown e Swartz, Avaliação de serviço e valor Bolton e Drew, Teas e American Customer Satisfaction Index (ACSI). No entanto, os modelos mais utilizados para avaliar os serviços por meio da percepção do usuário são os instrumentos Servqual e Servperf. No tocante às universidades públicas, algumas das pesquisas sobre avaliação de seus serviços utilizando esses modelos e que merecem destaque pela objetividade dos resultados são:

- Souza (2012) – “Avaliação da qualidade em serviços de saúde: um estudo de caso no ambulatório Araújo Lima da Universidade Federal do Amazonas” (sobre a escala Servperf);

- Rocha (2013) – “Análise importância-desempenho aplicada à avaliação da qualidade em serviços de tecnologia da informação sob a perspectiva do usuário: um estudo de caso em uma autarquia federal” (sobre a escala Servqual);

- Medeiros (2015) – “Avaliação e melhoria da qualidade no serviço público: um estudo de caso em uma biblioteca universitária por meio do modelo Servqual” (sobre a escala Servqual);

- Costa (2016) – “Avaliação da qualidade dos cursos de pós-graduação do Centro de Tecnologia da Universidade Federal da Paraíba sob a percepção dos alunos” (sobre a escala Servqual);

- Santos (2017) – “Avaliação da qualidade dos serviços da biblioteca do CCJ/UFPB sob a ótica dos usuários discentes” (sobre a escala Servqual);

- Yamaguchi (2017) – “Avaliação dos serviços prestados pelo Instituto de Saúde e Biotecnologia da UFAM/COARI” (sobre a escala Servperf).

Outro trabalho que merece destaque na área de avaliação de serviços públicos é o de Faria (2005), o qual apresenta os fatores que podem interferir nos resultados da avaliação. Entre tantos outros possíveis, podem ser destacados os seguintes: existência de crenças e interesses conflitantes na organização por parte da gerência; ocorrência de conflitos de interesses entre as distintas unidades; mudanças no pessoal encarregado, quando, por exemplo, os novatos têm prioridades diferentes daquelas vigentes na época do início da avaliação; eventual inflexibilidade das regras e dos padrões operacionais da organização encarregada, que pode impedir a adoção das recomendações feitas quando da avaliação; e mudanças nas condições externas, tais como cortes orçamentários e alterações no ambiente



político, que podem tornar impossível para a organização responder à necessidade de mudança revelada pela avaliação.

Além dos benefícios que os resultados da avaliação de um serviço público podem trazer, para Ramos e Schabbach (2012) é importante ressaltar que o uso dos estudos avaliativos envolve ainda quatro possibilidades, sendo elas:

- a) Instrumental: quando depende da qualidade da avaliação e da adequada divulgação de seus resultados, de sua inteligibilidade e das recomendações propostas;
- b) Conceitual: quando a maneira com os envolvidos compreendem a natureza, o modo de operação e o impacto do objeto avaliado são alterados pela própria realização da avaliação, isto é, por suas descobertas. Essa aprendizagem é potencializada quando os técnicos participam ativamente do processo de avaliação;
- c) Instrumento de persuasão: quando os tomadores de decisão precisam de apoio sobre as mudanças necessárias, seja na política ou no programa, e para ganhar novos adeptos para as mudanças desejadas;
- d) Esclarecimento: quando produz alterações nas crenças e na forma de ação institucional, pautando, assim, a agenda governamental, incidindo sobre as redes de profissionais e comunidades de políticas, os formadores de opinião e as *advocacy coalitions*<sup>3</sup>.

Há ainda alguns elementos específicos da avaliação, para Ramos e Schabbach (2012), tais como: a aplicação de ideias e generalizações vindas da avaliação feita por parte dos formuladores e do pessoal técnico; o uso do próprio fato de a avaliação ter sido ou estar sendo feita como desculpa para a não ação; a realização da avaliação ser pensada tanto em termos de legitimação quanto para sugerir que algo não vai bem ou que há problemas no desenho do objeto; e a utilização do foco do estudo (o público, interno e externo, do objeto avaliado passará a dar atenção prioritária aos elementos da avaliação, com destaque para os que deverão ser mensurados.

Por fim, é evidente que a prática da avaliação de serviços públicos pode ser usada como instrumento para o aperfeiçoamento da gestão governamental, o aumento da eficiência e a ampliação do controle social. Atender de forma eficiente, rápida e satisfatória às demandas

---

<sup>3</sup>*Advocacycoalitions* significa a coalizão de defesa, definida por Sebatier (1988, p. 131) da seguinte maneira: “pessoas de uma variedade de posições (representantes eleitos e funcionários públicos, líderes de grupos de interesse, pesquisadores, intelectuais e etc.) que compartilham determinado sistema de crenças: valores, idéias, objetivos políticos, formas de perceber os problemas políticos, pressupostos causais e demonstram um grau não trivial das ações coordenadas ao longo do tempo. A coalizão feita por atores públicos e privados, de diversas organizações e de todos os níveis de governo, que compartilham certo conjunto de crenças e valores e que almejam atingir esses objetivos, por meio de ações coordenadas ao longo do tempo ao longo do tempo”.

crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto de órgãos do próprio sistema é um dos desafios da Administração Pública. Para Santos e Cardoso (2001), há uma grande exigência para que a Administração Pública atue como a administração privada no sentido de ter compromissos e responsabilidades com os usuários, e a sociedade que vem exigindo que o dinheiro que “investe” no Governo, por meio do pagamento de impostos, seja melhor gerenciado e despendido.

### 2.3 *BALANCED SCORECARD* E O PLANEJAMENTO DE MELHORIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Inicialmente, corroborando o pensamento de Coutinho (2000), entende-se que as organizações públicas precisam conhecer bem os usuários de seus serviços, realizar pesquisas em busca de novas experiências, procurar apoio político, ter uma liderança interna forte, buscar o *feedback* de seus usuários, além de comunicar suas iniciativas e estabelecer estratégias que traduzam as propostas dessas iniciativas, tanto quanto linhas precisas para a implementação, a avaliação e, continuamente, a proposição de melhorias.

Os planos de melhoria são propostos a partir da identificação de falhas ou fragilidades encontradas no desempenho das organizações. Esses planos trazem um conjunto de tarefas que devem ser desenvolvidas para que se atinjam os objetivos propostos no planejamento estratégico. Diversas ferramentas podem ser encontradas na literatura para auxiliar os gestores na ação adequada para atingir os propósitos, como, por exemplo, o 3W, 5W2H, ISO 9001<sup>4</sup> e BSC.

OBSC, ou indicadores balanceados de desempenho, foi desenvolvido no início dos anos 1990, pelo professor Robert Kaplan, da Universidade de Harvard, e por David Norton, executivo principal da Nolan Norton, uma empresa de assessoria a empresas para o desenvolvimento de estratégias. Os autores realizaram um estudo com diversas empresas de vários segmentos e constataram que apenas os indicativos financeiros e contábeis não eram suficientes para avaliar o sucesso das organizações. O modelo de avaliar a organização por meio de ativos financeiros estava tornando-se obsoleto e limitado. Era necessário que essa avaliação incorporasse os ativos intangíveis e intelectuais, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e

---

<sup>4</sup> Tanto o 3w como o 5w2h são ferramentas da qualidade criada para elaboração de um plano de ação, através de questionamentos capazes de orientar as diversas ações a serem implementadas. Isso 9001 é uma norma de padronização de serviços que tem como objetivo melhorar a gestão e o fornecimento e manter a qualidade do serviço.

clientes satisfeitos e fiéis (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim, em 1992, foi publicado o artigo com as conclusões do estudo intitulado “*Balanced Scorecard, measures that drive performance*” na Harvard Business Review. As organizações passaram a utilizar o BSC como um instrumento de acompanhamento das estratégias e, em 1993, Kaplan e Norton publicaram um novo artigo, “Putting the Balanced Scorecard to work”, no qual descreveram a importância de eleger indicadores alicerçados nas estratégias.

Atualmente, o periódico em que mais constam publicações acerca do BSC é o “Total Quality Management Business Excellence”, com 43 publicações, seguido da “Harvard Business Review”, com 26 publicações, entre os anos de 1990 e 2016. Os autores Kaplan e Norton aparecem como os mais citados em trabalhos internacionais no mesmo período. Os anos em que mais se publicou sobre o tema foram 2009, 2010 e 2011, totalizando 319 artigos, e os países que mais estudam o BSC são China e Estados Unidos. No Brasil, o BSC também é um assunto de interesse, pois se encontrou 453 teses e dissertações sobre o tema.

De acordo com Fernandes (2013), houve uma evolução quanto ao uso do BSC, ao longo da década de 1990. Inicialmente, a metodologia era usada apenas para avaliação de desempenho, em seguida passou a ser entendida como parte do escopo do planejamento, propiciando uma visão dos principais elementos das estratégias organizacionais, unindo a tomada de decisões com a comunicação da estratégia e o retorno de seus resultados, promovendo, assim, uma gestão bem planejada.

Para os idealizadores, Kaplan e Norton (1992, p. 71):

*The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities- operational measures that are the drivers of future financial performance.*

Assim, o BSC é definido como um conjunto de medidas que dão aos altos executivos uma visão rápida, mas abrangente, do negócio, incluindo medidas operacionais sobre a satisfação do cliente e as atividades de inovação e melhoria da organização, bem como medidas financeiras. Os autores ressaltam, ainda, que as medidas operacionais impulsionam o desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1992).

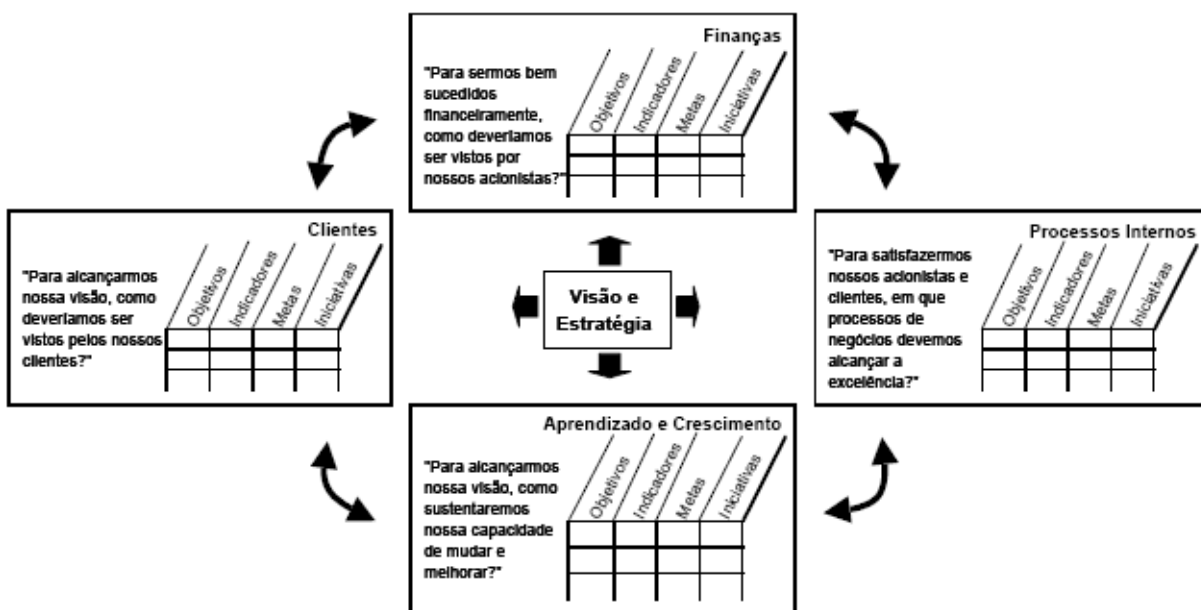
O BSC integra o planejamento estratégico, norteado pela missão e visão da organização. A metodologia pode ser usada como uma importante ferramenta para subsidiar a

alta administração na tomada de decisões quanto aos caminhos percorridos para atingir os objetivos da empresa. Além de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização, o BSC associa os objetivos e as medidas estratégicas, estabelece metas para as estratégias e melhora o *feedback* e o aprendizado estratégico. Assim, deve ser entendido como a ferramenta que complementa as informações financeiras, oriundas do passado, com medidas as quais impulsionam o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

A ferramenta compreende quatro perspectivas que devem responder às seguintes questões (KAPLAN, NORTON, 1997; HANSON, TOWLE, 2000; HOQUE, JAMES, 2000; MALMI, 2001): a) como os acionistas nos veem?; b) como os clientes nos veem?, c) no que devemos nos sobressair?; e d) podemos prosseguir de forma a melhorar e criar valor?

Com base nesses questionamentos, formaram-se as quatro perspectivas do BSC: perspectiva Financeira, perspectiva Clientes, perspectiva Processos Internos e perspectiva Aprendizagem e Crescimento. As quatro perspectivas estão ilustradas na Figura 1.

Figura 1 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 53).

Para Fernandes (2013), as quatro perspectivas contribuem para o equilíbrio dos objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os indicadores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Todas essas medidas, objetivas e subjetivas, apontam para a execução de uma estratégia. Além disso, todas as perspectivas estão interligadas e inter-relacionadas, trazendo uma relação de causa-efeito. Isso quer dizer que as medidas propostas no BSC devem explicar as relações entre os objetivos das quatro perspectivas, de modo que possam ser gerenciados e validados.

### **2.3.1 Perspectiva Financeira**

O BSC utiliza os objetivos financeiros tradicionais, relacionados ao lucro, ao retorno sobre os ativos e ao aumento da receita, juntamente com a possibilidade de a gestão especificar os indicadores e as variáveis que servirão para a avaliação do sucesso da organização em longo prazo.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 64), “o BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócio nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento”.

A perspectiva Financeira abrange também os objetivos e as medidas das outras perspectivas. O BSC descreve o histórico da estratégia, partindo das metas financeiras de longo prazo, relacionando-as com as ações necessárias aos processos financeiros, aos clientes, aos processos internos e, por fim, aos funcionários e sistemas, com o propósito de produzir o desempenho econômico desejado em longo prazo.

### **2.3.2 Perspectiva Cliente**

A perspectiva Cliente compreende as medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. As organizações devem atentar para as necessidades do público e transformá-las em objetivos a serem alcançados, pois assim é possível criar indicadores baseados no mercado e no cliente (KAPLAN; NORTON, 1997).

Esses indicadores serão usados como metas para as operações, para a logística, para o *marketing* e para o desenvolvimento de produtos e serviços das organizações. Assim como as medidas da perspectiva Financeira, a perspectiva Cliente também é elaborada a partir de acontecimentos passados, e os funcionários não têm conhecimento do seu desempenho em relação à satisfação do cliente. Portanto, para que a perspectiva Cliente possa influenciar nos resultados desejados pela organização, é necessário que haja comunicação entre as

perspectivas e os funcionários, para que eles saibam o que fazer em suas rotinas de trabalho e alcancem esses resultados.

Para Kaplan e Norton (1997), há três classes de atributos que, se forem atendidos, permitirão que as organizações retenham e ampliem seus negócios com clientes específicos. São eles:

- Atributos de produtos e serviços – funcionalidade, qualidade e preço;
- Relacionamento com os clientes – qualidade da experiência de compra e das relações pessoais;
- Imagem e reputação.

### **2.3.3 Perspectiva Processos Internos**

Essa perspectiva trata dos processos mais críticos para a realização dos objetivos. Geralmente, ela é elaborada após a definição dos indicadores para as perspectivas de finanças e do cliente. Assim, as organizações conseguem identificar as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. O BSC propõe que os requisitos de desempenho dos processos internos sejam construídos a partir das expectativas dos clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os autores sugerem que seja definida uma cadeia de valor completa dos processos internos que inicie com o processo de inovação, seguida dos processos de operações e finalizando com o serviço pós-venda.

### **2.3.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

Para o BSC, há três categorias principais para a perspectiva Aprendizado e Crescimento. A primeira é a capacidade dos funcionários, a segunda é a capacidade dos sistemas de informação, e a terceira é a motivação, o *empowerment* e o alinhamento. Desse modo, o BSC enfatiza a importância de investir no futuro das empresas, e não apenas em áreas tradicionais de investimentos, como o desenvolvimento de novos produtos, por exemplo. Além dos investimentos tradicionais, as organizações devem investir em infraestrutura, como pessoal, sistemas e procedimentos.

A capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades de aprendizado e crescimento. Essa

perspectiva complementa as outras três para que a organização alcance o desempenho esperado.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), essas perspectivas têm sido adequadas a várias organizações. Entretanto, os autores ressaltam que esse modelo é flexível e pode ser adaptado conforme a natureza da organização. É improvável que a ferramenta seja aplicada com menos de quatro perspectivas; no entanto, dependendo da realidade da organização, é possível agregar uma ou mais perspectivas de forma a complementar o BSC.

### **2.3.5 Mapas estratégicos**

O conceito de BSC está diretamente relacionado ao conceito de mapas estratégicos. Os mapas estratégicos explicitam a hipótese da estratégia e criam uma segunda gama de detalhes no BSC, melhorando a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que traduzem os objetivos em indicadores e metas. Cada indicador proposto para cada perspectiva deve harmonizar-se numa relação de causa-efeito, uma cadeia lógica de conexão de resultados (KAPLAN; NORTON, 2001).

Fernandes (2013) destaca que a eficácia do mapa estratégico depende da clareza das relações de causa-efeito entre os objetivos. Para ele, o mapa estratégico tem como função desmembrar a estratégia em temáticas, problemas e oportunidades, relacionando as perspectivas às áreas e aos setores operacionais, gerando, dessa forma, uma cadeia de causa-efeito.

Para Santos (2014), o mapa estratégico facilita a construção e visualização da estratégia, sistematiza os objetivos pelas perspectivas e comunica a estratégia para todos os colaboradores. Além disso, conforme Santos (2004, p. 57): “Para uma gestão pública focada em resultados e orientado para o cidadão é fundamental uma comunicação eficaz que mobilize os colaboradores em torno da estratégia sendo o mapa estratégico a representação adequada para o fazer”.

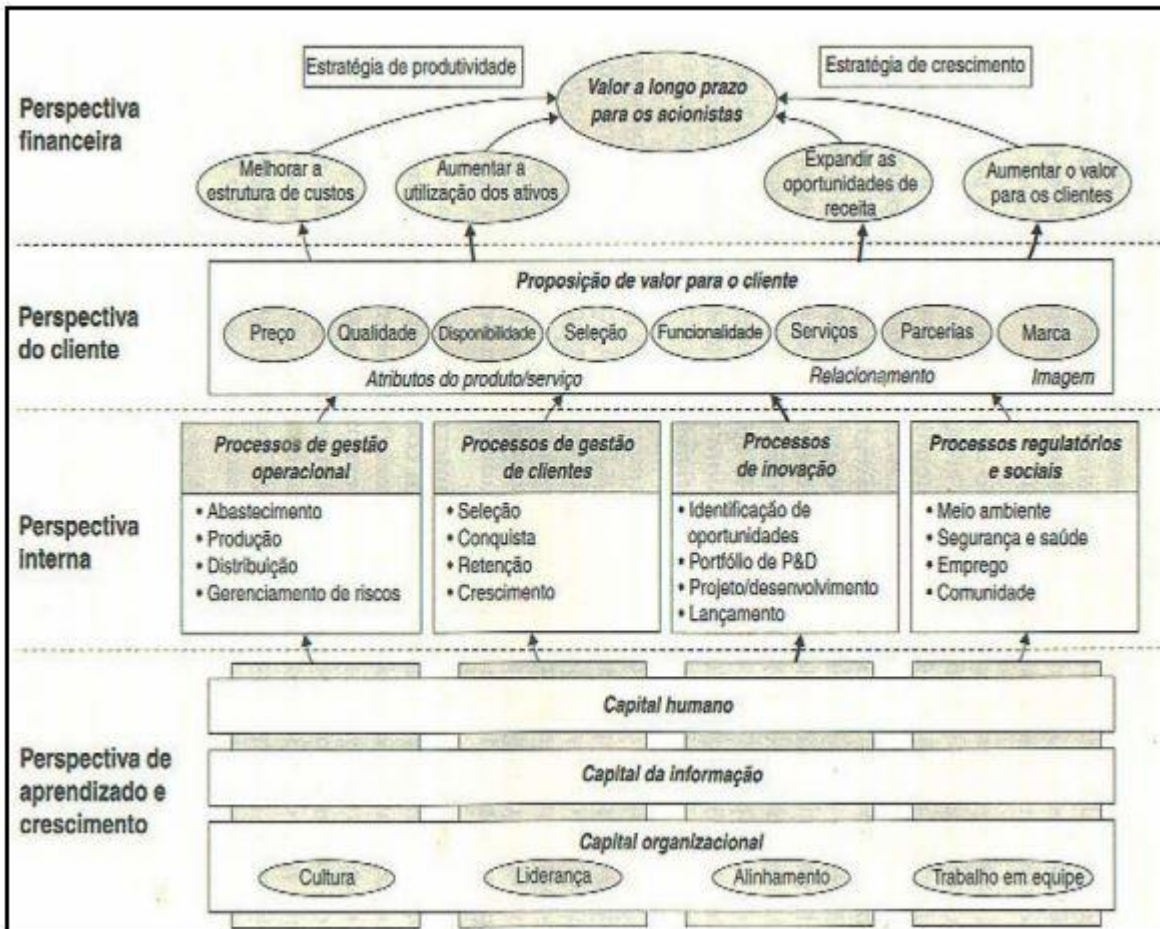
Ainda Santos (2014) salienta que uma equipe de projeto, juntamente com a gestão, é que deve definir quais as perspectivas e a sequência do mapa estratégico. Após, deve ser elaborado o objetivo, fixando o tempo e atendendo à estratégia, para concretizar a visão e a missão da empresa.

Os mapas estratégicos propiciam uma noção clara, simples e completa de todas as ligações entre as perspectivas para que se atinja a estratégia. Além disso, mostra, para todos os

colaboradores, qual o direcionamento de suas funções e como elas se vinculam aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem em prol das metas estipuladas.

A Figura 2 apresenta um modelo de mapa estratégico genérico proposto por Kaplan e Norton (2004).

Figura 2 – Mapa estratégico genérico.



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 70).

### 2.3.6 O *Balanced Scorecard* na Administração Pública

As organizações públicas, cada vez mais, estão diante de exigências complexas, responsabilidades e desafios para atingirem sua efetividade com eficiência. Juntamente com essa complexidade, surge a necessidade de aumentar a qualidade dos serviços prestados e de desenvolver modelos e mecanismos capazes de medir, avaliar e gerir o seu desempenho (FERNANDES, 2013).



Apesar de o BSC ter sido desenvolvido para as organizações privadas, as organizações públicas têm utilizado essa ferramenta para ajudar nas decisões de gestão e avaliação da qualidade e do desempenho. Os estudos de Almeida e Queiroz (2014), Fernandes (2013), Scharmach *et al.* (2012) e Silva (2009) comprovam a eficácia da ferramenta no setor público.

Todavia, é necessário que haja alguns ajustes para que a ferramenta seja aplicada em organizações que não visam ao lucro. O BSC vem crescendo constantemente como uma forma de estabelecer foco, prioridade, racionalização, eficiência dos programas estratégicos de governo, criando valor ao cidadão/usuário. A ferramenta é entendida como um modelo de gestão útil para a realidade pública, vinculando a missão às estratégias e às medidas de desempenho da operacionalização da organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para Ghelman e Costa (2006, p. 02):

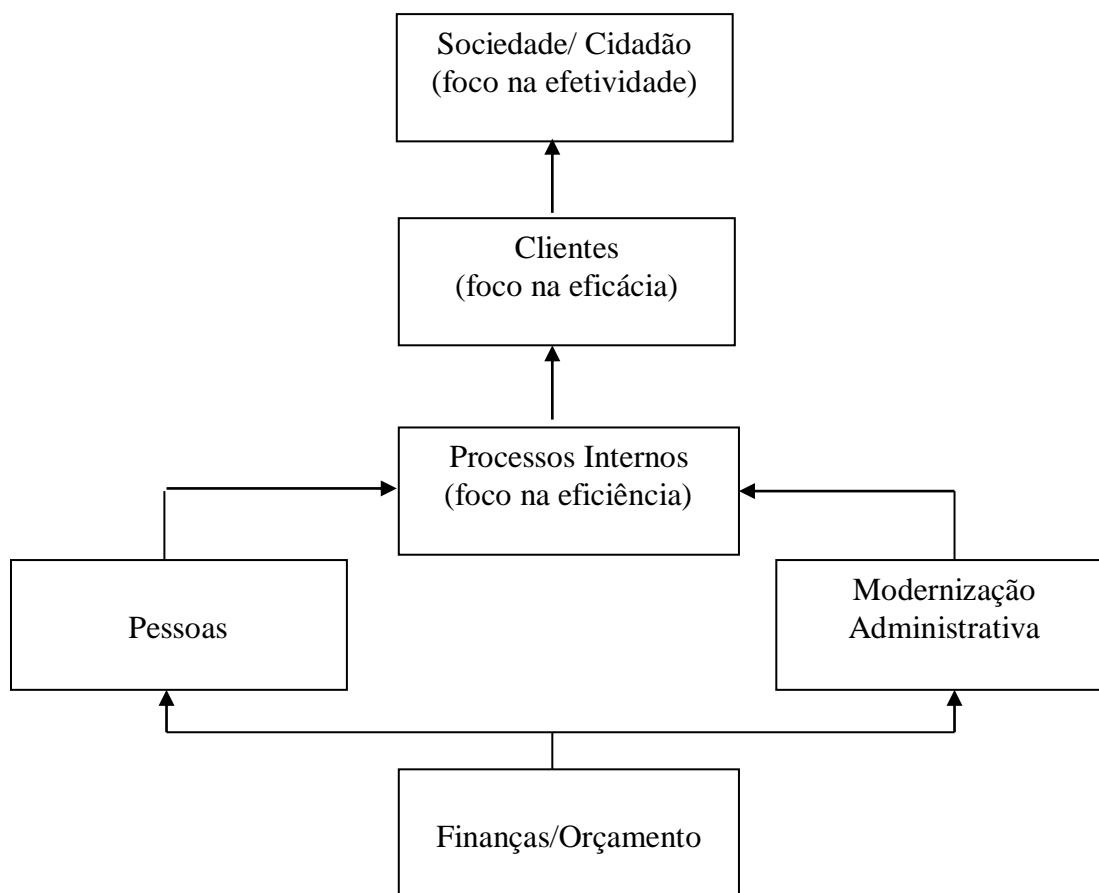
É claro que a administração pública pode e deve se inspirar no modelo de gestão privada, mas nunca deve perder a perspectiva de que, enquanto o setor privado visa à maximização do lucro, o setor público tem como objetivo cumprir a sua função social. Por isso, não se pode simplesmente aplicar diretamente os princípios da administração de empresas na gestão pública.

A ferramenta BSC, quando aplicada à realidade pública, deve considerar a opinião de satisfação de seus usuários. Além disso, deve propor medidas de desempenho relacionadas com a efetividade, a eficiência e a eficácia da ação pública e do desenvolvimento de sua estratégia. Assim, será possível verificar se as ações públicas atendem com qualidade às necessidades de seus usuários (GHELMAN; COSTA, 2006).

Para Ghelman e Costa (2006), o BSC aplicado na Administração Pública deve ter as perspectivas dispostas conforme a Figura 3.

Nessa proposta, a Perspectiva Financeira aparece na base do BSC, pois, para os autores, ela não é o objetivo das organizações públicas, mas sim o meio para obtenção dos recursos necessários para o cumprimento de sua função social. É orientada para a execução do orçamento, e não para a obtenção de lucro, como as organizações privadas, por isso foi colocada na base do modelo. Porém, a lógica do paradigma concorda com as definições de Kaplan e Norton (1997) de que um bom andamento dos objetivos financeiros impacta positivamente outras expectativas. Ademais, é necessário atrelar essa perspectiva ao aperfeiçoamento da gestão e às dimensões de desempenho focadas na eficiência, eficácia e efetividade (GHELMAN; COSTA, 2006).

Figura 3 – Modelo BSC para a Administração Pública.



Fonte: Ghelman e Costa (2006, p. 07).

Em relação à perspectiva Aprendizado e Crescimento, Ghelman e Costa (2006) consideram-na a mais crucial, por haver um engessamento na gestão de pessoal. A contratação no serviço público se dá mediante concurso público, e, neste caso, não é considerada a contratação por um perfil específico para desempenhar as atividades. Outro fator de atenção é a grande rotatividade dos servidores em razão da defasagem salarial, o que dificulta a sua retenção por parte das organizações. Além disso, a política de remuneração não distingue a forma como as atividades são desempenhadas, e ter ou não excelência no desempenho das atividades não é considerado. A motivação dos servidores também é um complicador, sendo uma tarefa árdua para os gestores. Portanto, a complexidade e importância do tema gestão de pessoas na Administração Pública justifica a criação de uma perspectiva para as pessoas, pois são elas que promovem os processos de modernização organizacional (GHELMAN; COSTA, 2006).

A criação de uma perspectiva Modernização Administrativa justifica-se pela necessidade de transformar e desenvolver as políticas de gestão, de forma a fortalecer e otimizar a capacidade do Governo. Além de as pessoas serem um fator essencial, é necessário também tornar a gestão pública mais moderna e focada em resultados. Para Ghelman e Costa (2006, p. 03),

O processo de modernização administrativa é um processo chave para tornar o Estado mais ágil, transparente e orientado para o cidadão [...] A perspectiva modernização administrativa busca o aperfeiçoamento da gestão interna através da utilização da tecnologia da informação e da melhoria das práticas gerenciais.

O que a perspectiva Modernização Administrativa busca é ter um modelo de gestão alinhado à excelência dirigida ao cidadão, uma gestão participativa, baseada em processos e informações, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, agilidade, foco em resultados, inovação e controle social, sem ferir os princípios constitucionais constantes no artigo 37 da Constituição Federal: Legalidade, Moralidade, Impessoalidade, Publicidade e Eficiência (GHELMAN; COSTA, 2006).

A perspectiva Processos Internos relaciona-se com a eficiência no serviço público. Os autores propõem que sejam otimizados os recursos disponíveis por meio do aumento da eficiência, melhorando a qualidade do gasto público, reduzindo custos, evitando o desperdício e aumentando a produtividade na prestação de serviços. Portanto, fazem-se necessários o aumento de consciência sobre os custos e a evolução para um orçamento focado em resultados. É importante que se consiga implantar medidas e programas de racionalização da ação pública, criando, assim, condições para que o Estado atenda satisfatoriamente a sociedade, fortaleça a democracia e crie condições para a ampliação da prestação dos serviços públicos.

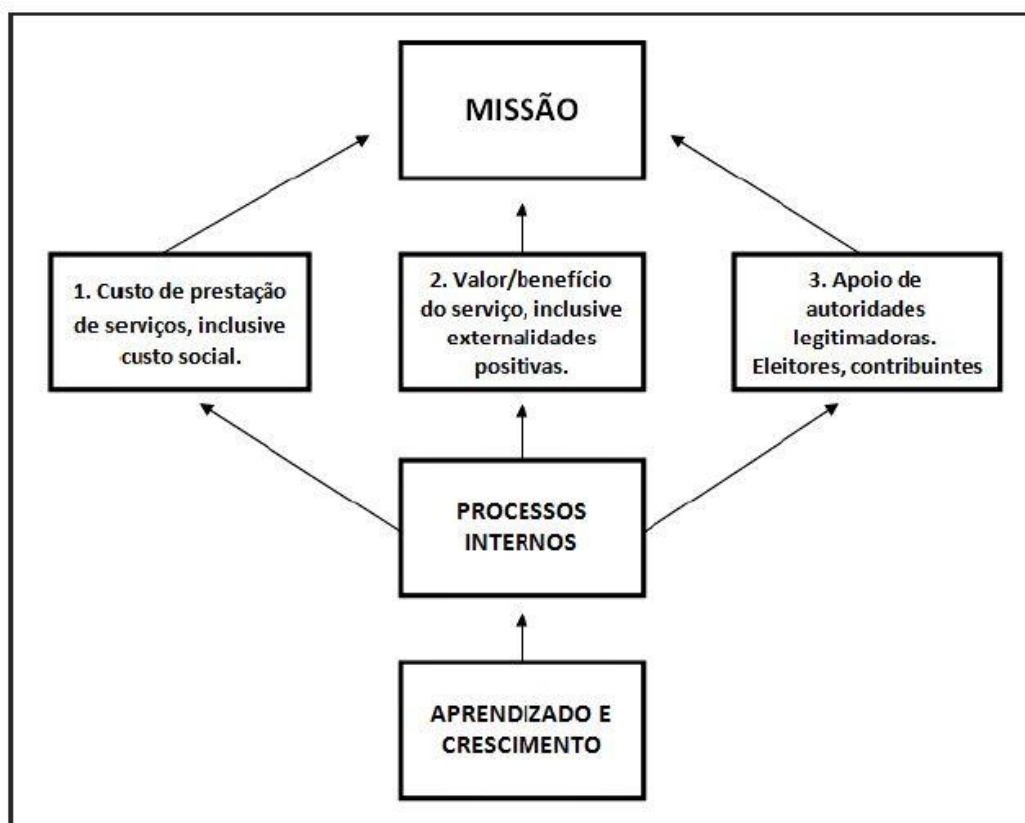
A Administração Pública contempla tanto o usuário direto quanto o usuário indireto. Diferentemente da administração privada, em que quem paga recebe o serviço, na Administração Pública há o cliente/usuário direto, que utiliza diretamente o serviço, e a sociedade, que se beneficia como um todo da utilização desse serviço. Por exemplo, em uma universidade, pode-se considerar o aluno como usuário direto do serviço, e a sociedade, que se beneficia do aumento de profissionais qualificados ingressando no mercado de trabalho. Assim, faz-se necessário ter uma perspectiva para os clientes que meça o atendimento aos requisitos de qualidade dos serviços ofertados e a satisfação do cliente e outra, com foco no

cidadão/na sociedade, que busque medir a efetividade da ação pública (GHELMAN; COSTA, 2006).

Observa-se que o modelo proposto por Ghelman e Costa (2006) relaciona eficiência, eficácia e efetividade. A perspectiva Financeira contribui para as perspectivas Pessoas e Modernização Administrativa, e todas apresentam uma relação direta com os processos internos que contribuem para os clientes, os quais, por sua vez, contribuem para a sociedade, o que evidencia a relação de causa e efeito citada por Kaplan e Norton (2000).

Outros modelos para a Administração Pública são encontrados na literatura. O ponto em comum entre eles é a relação lógica de causalidade, a qual mostra o cidadão e a sociedade como a razão de ser das organizações. As diferenças aparecem em relação à hierarquia das perspectivas. A Financeira não tem igual importância para as organizações públicas, isso depende da natureza de cada uma delas. A Figura 4 apresenta o modelo proposto por Kaplan e Norton (2000) na implementação do BSC para órgãos do Poder Público.

Figura 4 – Modelo do BSC proposto por Kaplan e Norton para órgãos do setor público.



Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 59).

Para Kaplan e Norton (2000), há necessidade de se mensurar os indicadores de custos, que incluem as despesas da organização, bem como os impostos oriundos de sua atividade para os cidadãos e outras organizações. É importante que haja a minimização dos custos diretos e sociais resultantes da sua atividade.

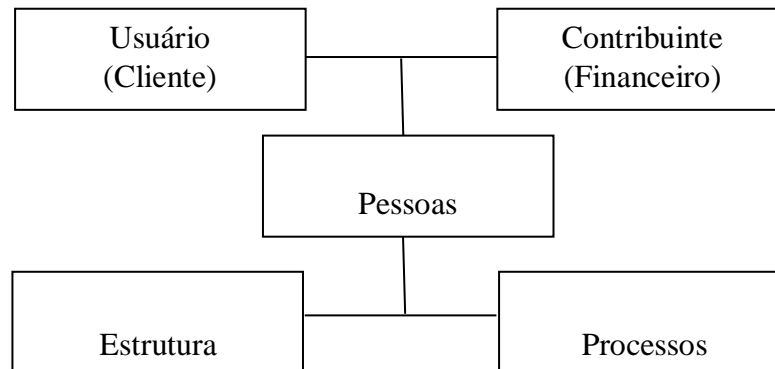
Outra perspectiva é a criação de valor que deve conter a quantificação de benefícios financeiros de investimentos públicos dos serviços prestados pelo órgão, como, por exemplo, educação, saneamento e segurança. É necessário que se consiga estimar os produtos decorrentes de suas atividades, ainda que isso seja de difícil quantificação.

A perspectiva Apoio de Autoridades Legitimadoras trata das fontes de financiamento. Essas fontes contribuem para a execução do serviço, por isso é importante o comprometimento da organização no cumprimento dos objetivos dessas fontes. Como poder legitimador em última instância, Kaplan e Norton (2000) citam os cidadãos e os contribuintes.

Para os autores, para cumprirem sua missão, as organizações públicas precisam criar valor a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuo da sua fonte de financiamento. Dessa forma, o órgão poderá definir as metas para os processos internos e para o aprendizado e crescimento. Ainda que o BSC tenha sido criado para as organizações privadas melhorarem seu desempenho no mercado, essa ferramenta pode contribuir, e muito, para o setor público, pois ela potencializa a razão de existir dos órgãos – servir aos cidadãos e à sociedade –, além de permitir a comunicação de resultados, possibilitando o alcance dos objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2000).

Outro autor que propõe um modelo bastante interessante é Bergue (2005) (Figura 5).

Figura 5 – Modelo de BSC proposto por Bergue para o setor público.



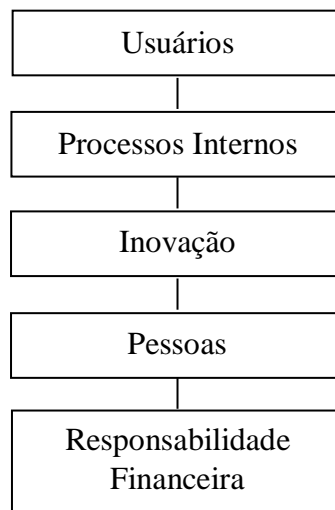
Fonte: Bergue (2005, p. 274).

Bergue (2005) propõe um modelo no qual o foco do esforço organizacional está nos conceitos de planejamento, de controle e de estratégia. Para ele, as diretrizes institucionais já existentes devem ser ressaltadas juntamente com as interações entre as ações. Assim como Kaplan e Norton (2000), Bergue (2005) concorda que o BSC possa sofrer adaptações conforme a natureza da organização, que deve traduzi-lo em sistemas corporativos favoráveis à sua realidade e às necessidades administrativas e de gestão.

O principal ponto de partida é a perspectiva Pessoas, pois esta configura o elo entre o aparelho estatal e os destinatários dos serviços. A perspectiva Estrutura é considerada essencial para a Administração Pública e vincula-se diretamente à perspectiva Processos, contribuindo para a perspectiva Pessoas, Usuário e Contribuinte.

Martins (2005) propõe um modelo de BSC para o setor público voltado para a gestão estratégica, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6 – Modelo de BSC proposto por Martins para o setor público.



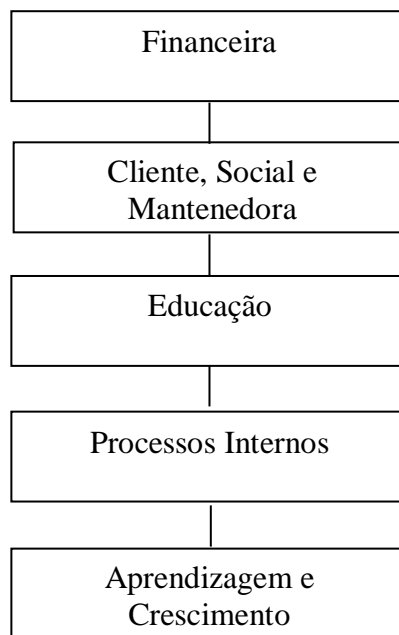
Fonte: Martins (2005, p. 74).

Martins (2005) apresenta a perspectiva Usuários relacionando-a com a missão da organização pública. Para ele, é importante que sejam levantados questionamentos para definir o atendimento às demandas dos usuários. Assim como os processos internos também têm grande influência no atendimento a esses usuários, contribuindo para a melhora da qualidade de atendimento, a perspectiva Inovação também parte da perspectiva Usuários, pois é necessário que se busque inovação no atendimento de demandas.

Quanto à perspectiva Pessoas, Martins (2005) salienta que é fundamental aumentar a qualidade de sua atuação. Já com relação à perspectiva Responsabilidade Financeira, a organização, segundo a autora, deve procurar meios de otimizar os recursos públicos aplicados.

Pereira (2004) sugere um modelo de gestão baseado no BSC para aplicação em instituições de ensino, conforme ilustra a Figura 7.

Figura 7 – Modelo de gestão baseado no BSC para instituições educacionais.



Fonte: Pereira (2004, p. 128).

Para a perspectiva Financeira, o autor sugere que sejam propostos indicadores capazes de medir os sistemas existentes na instituição, além de agilizar os processos decisórios e estabelecer critério para orientar a aplicação em investimentos. Nessa concepção, está contemplada a autossustentação como forma de equilibrar e administrar os aspectos financeiros da instituição.

Na perspectiva Clientes, social e mantenedora, o foco é o desdobramento do negócio em mercadológico, social e mantenedor, com a preocupação voltada para a satisfação do cliente, fortalecendo, assim, o serviço oferecido pela instituição.

Pereira (2004) define que a perspectiva Educação contempla os processos de acompanhamento da aprendizagem, a definição de processos educacionais e de itinerários. Além disso, para o autor, essa perspectiva implica que a instituição busque a inovação tecnológica, favorecendo e incentivando a pesquisa e a extensão.

A perspectiva Processos Internos propõe a descentralização da gestão organizacional e incentiva a criação de um modelo de gestão, a modernização continuada, a melhoria dos controles e os investimentos com os processos participativos aos aspectos mais importantes, além de melhorias nos sistemas de comunicação interna e externa.

Por fim, a perspectiva Aprendizagem e Crescimento contempla a gestão de recursos humanos, estabelecendo parâmetros e alocação de pessoas, e propõe a elaboração de um plano diretor de gestão de pessoas. Para Cunha e Kratz (2016, p. 01),

[...] o BSC ao ser adaptado no setor público, necessidade de algumas particularidades, dentre as quais se destacam: a (re)adequação de suas perspectivas, especialmente a de clientes; o caráter legal, levando em consideração as leis e as normas instituídas; e o conhecimento sobre os fatores que podem restringir e impulsionar as estratégias estabelecidas.

Por fim, Cunha e Kratz (2016) concluem que os esforços envolvidos na aplicação do BSC recaem, principalmente, sobre as pessoas, chamando a atenção para que sejam iniciadas as mudanças necessárias a partir do conhecimento do ser humano, com sensíveis reflexos em seus desempenhos.

A seção a seguir aborda a aplicação do BSC nas universidades públicas, objeto deste estudo.

Na próxima seção, serão abordados os aspectos referentes à aplicação do BSC em IES, objeto deste estudo.

### **2.3.7 O *Balanced Scorecard* nas universidades públicas**

As universidades precisam de capacidade para responder às exigências da sociedade, gerar eficiência nas execuções de suas atividades e estar melhor preparadas para a sua gestão. A expansão da educação superior, aliada à busca da qualidade na prestação de serviços, é



fundamental para o sucesso. Tal ato leva à necessidade de um reexame de suas estruturas e processos reconhecidamente obsoletos e ultrapassados, além do desenvolvimento de capacidade estratégica de adaptação e de sobrevivência num contexto tão desafiante como o vivido pelas universidades atualmente.

A aplicação do BSC nas universidades públicas vem ganhando força desde 1996, quando o conceito se ampliou e se adaptou para atender às características dessas organizações. A principal adaptação consiste em substituir a ideia da lucratividade pela missão dessas organizações na definição de seus indicadores (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para isso, é preciso fazer a modernização da Administração Pública em vários aspectos. Há a necessidade de melhorar o desempenho mediante a produtividade e o aperfeiçoamento de suas práticas administrativas. A gestão das universidades tem, então, um grande desafio: executar as estratégias organizacionais com eficiência e eficácia (FERNANDES, 2013).

Dorweiler e Yakhou (2005) definiram, para as quatro perspectivas básicas do BSC, pontos que devem ser levados em consideração na formulação de estratégias nas universidades públicas, conforme ilustra a Figura 8.

Para Fernandes (2013) e Cunha e Kratz (2016), o modelo de BSC aplicado nas universidades públicas deve contemplar outras perspectivas além das propostas por Kaplan e Norton. As IES possuem características próprias, e, como a sua *performance* não objetiva o lucro, os aspectos financeiros devem ser remodelados. Entretanto, a satisfação de clientes (servidores e alunos) deve ser o foco de análise principal.

Nesse sentido, Scharmach *et al.* (2012) salientam que se faz necessária a atenção ao referido contentamento, pois é somente pelo atendimento de suas necessidades que se cumprem os objetivos da organização.

Ainda segundo Scharmach *et al.* (2012, p. 04): “Uma gestão com foco em resultados de sucesso tornando a organização competitiva pela excelência dos serviços prestados por meio da satisfação das necessidades requisitas pelos *stakeholders*, direciona à aplicação e uso da gestão estratégica”.

Para Lima, Soares e Lima (2011), os gestores necessitam de muita criatividade, habilidades técnicas e políticas para formularem modelos gerenciais que lhes permitam atuar no ambiente complexo em que as universidades estão inseridas. Esse ambiente é caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais.

Figura 8 – Pontos elencados por Dorweiler e Yakhou.

<p style="text-align: center;">Perspectiva do Cliente</p> <p>Estudantes, empresários, professores e pais Ensino de inovação, imagem pública Reputação da instituição, qualidade do serviço Melhoria contínua</p>	<p style="text-align: center;">Perspectiva Processos Internos</p> <p>Excelência do ensino, qualidade do corpo docente Currículo de excelência e inovação Serviço de eficiência e eficácia Questões estratégicas</p>
<p style="text-align: center;">Perspectiva Aprendizado e Crescimento</p> <p>Capacidade de desenvolvimento Acessórios pedagógicos, ensino a distância Valor acrescentado na aprendizagem Qualidade das instalações</p>	<p style="text-align: center;">Perspectiva Financeira</p> <p>Análise dos fundos e das receitas provenientes de operações Investimento em capital humano, gestão financeira Relações externas</p>

Fonte: Adaptado de Dorweiler e Yakhou (2005).

Já a perspectiva Aprendizado e Crescimento é considerada como a de maior necessidade de complementação. É preciso olhar para a satisfação e retenção dos servidores e sua produtividade, as quais são consideradas, por Kaplan e Norton, essenciais para que se tenha um bom desempenho organizacional (SCHARMACH *et al.*, 2012).

Diante da variedade de possibilidades de metodologia do BSC em universidades públicas, Lima, Soares e Lima (2011) listaram aplicações em instituições de educação brasileiras e estrangeiras públicas e privadas, identificando as perspectivas que foram adotadas em cada situação. Por meio de uma análise bibliográfica e documental, foram analisadas 25 IES estrangeiras e 17 IES nacionais. Os autores analisaram artigos, dissertações e teses sobre o tema no período compreendido entre 1995 a 2010 e relacionaram o número e o tipo de perspectivas do BSC aplicados nas instituições. No Quadro 2, estão representadas as instituições públicas nacionais e estrangeiras e suas perspectivas.

Quadro 2 – Perspectivas do BSC em IES.

(continua)

<b>Instituição</b>	<b>Tipo</b>	<b>Número de perspectivas</b>	<b>Perspectivas</b>
<i>University of Akron – USA</i>	Pública	5	Comunidade, <i>stakeholders</i> , financeira, processos internos, aprendizado e crescimento
<i>University of Wisconsin – Stout – USA</i>	Pública	4	Financeira, clientes, processos, aprendizado e crescimento
<i>Ohio State University – USA</i>	Pública	5	Excelência acadêmica, aprendizado dos estudantes, diversidade, compromisso e envolvimento com a comunidade, gestão de recursos.
<i>University of California – Berkeley – USA</i>	Pública	4	Recursos, clientes, processos, pessoas
<i>University of California – San Diego – USA</i>	Pública	4	Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e inovação.
<i>University of California – Davis – USA</i>	Pública	4	Financeira, clientes, negócios internos, aprendizado e inovação
<i>University of California – Los Angeles – USA</i>	Pública	5	<i>Customer satisfaction, employee survey, internal business processes, learning and innovation, and financial performance.</i>
<i>Carleton University - Canadá</i>	Pública	4	Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e inovação
<i>California State University – Stanislaus – USA</i>	Pública	4	Financeira, clientes, processos operacionais, Colaboradores
<i>California State University – San Marcos- USA</i>	Pública	4	Financeira e controle, clientes, interna, aprendizado e crescimento
<i>California State University – San Bernardino – USA</i>	Pública	4	Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e inovação.
<i>California State University – Long Beach – USA</i>	Pública	4	Financeira, clientes, processos internos, colaboradores.
<i>California State University – Sacramento</i>	Pública	4	Clientes, gestão e imagem, processos, pessoas.
<i>University of Virginia (Library) – USA</i>	Pública	4	Usuários, financeira, processos internos, aprendizado e crescimento.
<i>University of Edinburgh – Escócia</i>	Pública	4	Desenvolvimento organizacional, financeira, stakeholder, negócios internos.
<i>Indiana University – USA</i>	Pública	5	Clientes, inovação, aprendizado, distinção e reconhecimento, financeira.
<i>Skyline College – USA</i>	Pública/ Comunitária	4	<i>Stakeholders</i> externos, <i>stakeholders</i> internos, financeira e operações dos negócios, inovação e crescimento
<i>University of Missouri – USA</i>	Pública	4	Gestão de recursos, eleitores, processos administrativos e acadêmicos, pessoas e ambiente de trabalho
<i>Indiana University – USA</i>	Pública	5	Clientes, inovação, aprendizado, distinção e reconhecimento, financeira.
<i>Skyline College – USA</i>	Pública/ Comunitária	4	<i>Stakeholders</i> externos, <i>stakeholders</i> internos, financeira e operações dos negócios, inovação e crescimento
<i>University of Missouri – USA</i>	Pública	4	Gestão de recursos, eleitores, processos administrativos e acadêmicos, pessoas e ambiente de trabalho

(conclusão)

Instituição	Tipo	Número de perspectivas	Perspectivas
<i>University of Washington - USA</i>	Pública	4	Clientes, excelência operacional, pessoas, recursos
<i>Thammas at University – Thailand</i>	Pública	4	Clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, financeira
Universidade Federal do Ceará (UFC)	Pública	4	Clientes, acionistas, processos internos, aprendizado e crescimento
Universidade do Contestado (UnC) – Canoinhas	Comunitária	4	Social, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento
Universidade Regional Integrada (URI) do Alto Uruguai das Missões – <i>Campus</i> de Erechim	Comunitária	4	Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí)	Comunitária	4	Clientes, processos internos e gestão, crescimento e aprendizagem, suporte financeiro
Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul)	Comunitária	4	Mercado, acadêmica, operacional, recursos humanos
Instituto de Engenharia de Produção e Gestão da Universidade Federal de Itajubá (Unifei)	Federal	5	Cliente, processo interno de negócio, aprendizado e crescimento, governo

Fonte: Adaptado de Lima, Soares, Lima (2016).

Os autores, então, relacionaram o número de vezes que cada perspectiva aparece. Entre as instituições estrangeiras, a perspectiva que mais aparece é a Processos Internos (n=22), seguida da perspectiva Financeira (n=19) e Clientes (n=18). As perspectivas Aprendizado e Crescimento aparecem nove vezes, juntamente com a perspectiva Inovação.

A frequência dos Processos Internos é a mais recorrente entre as instituições nacionais (15 vezes), seguida das seguintes perspectivas: Clientes (12 vezes), Aprendizado e Crescimento (12 vezes), Financeira (9 vezes), Sociedade (3 vezes), Mercado (2 vezes), Legal (2 vezes), Inovação (2 vezes), Acionistas (1 vez), Acadêmico (1 vez) e Governo (1 vez) (LIMA; SOARES; LIMA, 2016).

Assim sendo, observa-se que há quatro perspectivas que se aplicam à maioria das instituições: Processos Internos, Clientes, Aprendizado e Crescimento e Financeira. A perspectiva Processos Internos é a que gera a satisfação dos clientes e acionistas internos, aparecendo em 88% das instituições brasileiras e estrangeiras. Portanto, é a perspectiva mais adotada.

Logo, para que haja a operacionalização e o controle da gestão, é fundamental o auxílio de instrumentos e ferramentas que orientem essas instituições para o futuro. A

aplicação do BSC pode ser usada como um modelo de gestão integrada que utiliza de estratégias voltadas para resultados de sucesso (SCHARMACH *et al.*, 2012).

Apresentados os modelos e as aplicações do BSC em universidades públicas, no capítulo seguinte, será apresentada a metodologia deste estudo, contendo a definição do tipo e dos métodos, bem como a forma de análise dos dados.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são expostos os procedimentos metodológicos utilizados para responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.83), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, como maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

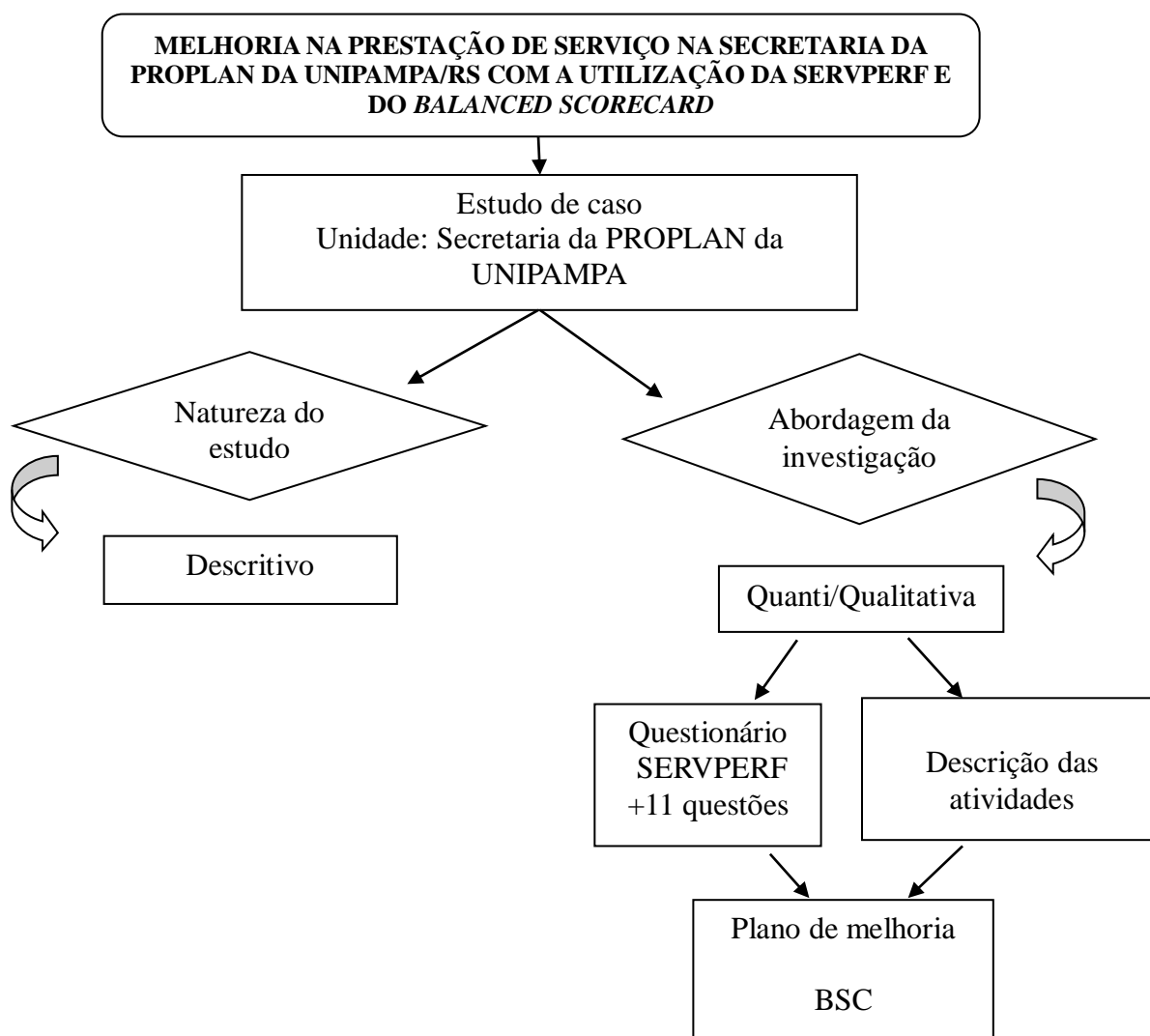
Inicialmente, a pesquisa proposta tramitou pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), CAAE 84178118.8.0000.5346, e obteve a aprovação para sua aplicação por meio do Parecer nº 2.545.176.

A pesquisa foi de natureza descritiva, realizada por meio de uma abordagem quantitativa-qualitativa, visto que tratou das características e dos principais aspectos sobre o tema avaliação de serviços públicos, buscando dar maior familiaridade para o problema com a intenção de torná-lo explícito e de fácil aplicabilidade. Quanto aos procedimentos da pesquisa, tratou-se um estudo de caso, pois se referiu a um setor específico da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), a Secretaria da Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura (Proplan). Resumidamente, o delineamento da pesquisa pode ser visualizado na Figura 9.

Em relação ao estudo de caso, Yin (2010, p. 20) disse que “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”. Costa e Costa (2011, p. 36) definiram o estudo de caso como “um estudo limitado a uma ou poucas unidades, que podem ser uma pessoa, uma família, um produto, uma instituição, uma comunidade ou mesmo um país. É uma pesquisa detalhada e profunda”.

A escolha dessa técnica se deu pelo objetivo estabelecido de analisar profundamente a satisfação dos usuários diretos dos serviços da Secretaria da Proplan e a sua aplicabilidade no fazer do setor, com vistas ao pleno desenvolvimento institucional, ou seja, desenvolveu-se a análise de uma situação no seu próprio contexto.

Figura 9 – Desenho da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Por meio do método quantitativo, segundo Chizzoti (2003), é possível mensurar variáveis predeterminadas, buscando verificar os dados e generalizando-os da amostra para toda a população-alvo. Esse método de pesquisa procura quantificar os dados, criando uma evidência conclusiva, baseada nas amostras, com aplicação de análise estatística. As descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final (MALHOTRA, 2011). Assim, atingiu-se o objetivo específico de verificar a percepção dos usuários dos serviços da Secretaria da Proplan, identificando seus pontos fortes e suas fragilidades.



O método qualitativo proporcionou melhor visão e compreensão do problema e o explorou por meio de ideias preconcebidas sobre o resultado da investigação. Geralmente, esse tipo de método é indicado quando, em uma situação de incerteza, os resultados conclusivos diferem das expectativas. Nesse sentido, esse método contemplou os seguintes objetivos: descrição das atividades desenvolvidas pela Secretaria da Proplan e sugestão de ações de melhoria na prestação dos serviços da Secretaria da Proplan.

O Quadro 3 apresenta um resumo dos objetivos desse estudo, sintetizando as respectivas técnicas e instrumentos que foram utilizados.

Quadro 3 – Resumo dos objetivos.

<b>Objetivos</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Descrever as atividades desenvolvidas pela Secretaria da Proplan.	Qualitativo	Observação participante
Verificar a percepção dos usuários do serviço, a fim de identificar os pontos fortes e as fragilidades.	Quantitativo	Servperf + 7 afirmações + 4 questões abertas
Sugerir ações de melhoria na prestação dos serviços prestados pela Secretaria da Proplan.	Qualitativo	BSC (Ghelman e Costa) + observação participante
Elaborar o mapa estratégico utilizando os resultados da avaliação Servperf e a metodologia BSC	Qualitativo	Observação participante

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

### 3.2 UNIDADE DO ESTUDO

O local de realização desta pesquisa foi a Secretaria da Proplan da Unipampa. A atribuição principal da Secretaria da Proplan é o gerenciamento e o controle de todos os processos da Proplan, além do apoio administrativo aos pró-reitores e demais servidores. O setor apresenta-se descrito de forma detalhada no Capítulo 4.

### 3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para este estudo, foram feitas duas coletas de dados, classificados em procedimentos quantitativos e qualitativos

### 3.3.1 Procedimentos quantitativos

Para se atingir o propósito de verificar a percepção dos usuários da Secretaria da Proplan em relação à qualidade dos serviços prestados, a coleta de dados se deu por meio da aplicação, pessoalmente, de um questionário estruturado de autopreenchimento, utilizando a escala Servperf tipo Likert, de cinco pontos, entre os meses de maio a junho de 2018, que foi entregue a todos os servidores que utilizaram os serviços prestados pela Secretaria da Proplan mais de uma vez na semana no primeiro semestre de 2018 (Apêndice A). O instrumento de pesquisa era composto pelas variáveis de perfil e pelas afirmações do modelo Servperf. Ainda foram acrescentadas sete afirmações e quatro questões abertas, que se acredita serem relevantes para a análise do objeto deste estudo. A parte teórica que fundamenta a escala Servperf está descrita no item 2.2.2 desta pesquisa. Todavia, embora essa escala já tenha sido aplicada em inúmeras instituições públicas, houve um pré-teste do questionário, com aplicação numa amostra de cinco servidores, para identificar o adequado entendimento das questões propostas.

Com relação à população deste estudo, tratou-se da coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pela pesquisadora. O público foi definido em termos de elementos, unidades amostrais, extensão e período. Além disso, verificou-se a percepção dos serviços prestados (MALHOTRA, 2011). O instrumento foi entregue para 101 usuários, sendo eles servidores, docentes e técnicos administrativos que utilizaram os serviços da Secretaria da Proplan de modo frequente (mais de uma vez por semana) entre janeiro e junho de 2018. Esses servidores estão distribuídos no conjunto das quatro coordenadorias da Proplan, juntamente com as outras seis pró-reitorias e o gabinete do Reitor, além de servidores dos *campi* da Universidade. Essas unidades estão estabelecidas em locais diversos, sendo a maior parte na cidade de Bagé/RS.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 163), “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população)”. O tipo de amostragem definido é considerado por Malhotra (2011) como uma amostra não probabilística por julgamento, em que os elementos da população a ser entrevistada serão selecionados deliberadamente com base no julgamento do pesquisador. Optou-se por esse tipo de amostragem pelo entendimento de que a percepção dos usuários diretos, que utilizam os serviços com maior frequência, seja a mais correta para propor medidas de melhoria do que a percepção de usuários que utilizam o serviço com menor assiduidade (menos de uma vez por semana).

A amostragem não probabilística não utiliza seleção aleatória e não permite representatividade (com nível de confiança e margens de erro), mas confia no julgamento pessoal do pesquisador. A definição do número de pessoas entrevistadas foi guiada por parâmetros úteis de referência (MALHOTRA, 2011).

### **3.3.2 Procedimentos qualitativos**

Em razão de a autora desta pesquisa compor o quadro de servidores da Proplan, foi conferida a condição de observadora participante, quanto à coleta de dados, para atingir o objetivo de descrever as atividades desenvolvidas pela Secretaria da Proplan, sugerir as ações de melhoria na prestação dos serviços, bem como elaborar o mapa estratégico. Segundo Yin (2010), essa situação consiste em uma modalidade especial de observação, na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo, uma vez que pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.

A observação participante compreende uma abordagem de observação etnográfica, pois há uma imersão do pesquisador no contexto a ser pesquisado. Assim, o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados, sendo requerida a sua capacidade de se adaptar à situação. Trata-se de um método de investigação de situações e eventos comuns de difícil captação somente através de entrevistas ou instrumentos de avaliação, respondendo bem a propósitos de exploração e descrição. (MALHOTRA, 2011).

Para Martins (1996), a observação do tipo participante é uma metodologia muito adequada para o investigador aprender, compreender e intervir nos diversos contextos em que se move, proporciona uma aproximação ao cotidiano, ao mesmo tempo que permite trabalhar ao nível das representações sociais e propiciar a emergência de novas necessidades para os indivíduos que ali desenvolvem suas atividades.

Refere-se a uma abordagem utilizada quando o pesquisador está interessado na dinâmica de um grupo no seu meio natural, e não simplesmente no recolhimento de respostas individuais às questões. E ainda que essa seja um bom caminho para a investigação, autores como Malhotra (2011) e Martins (1996) sugerem complementar com instrumentos de pesquisas, no caso dessa pesquisa, a escala Servperf, permitindo que os investigados sejam ouvidos e que suas colaborações sejam relevantes para o estudo.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados quantitativos foram analisados com a ajuda do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Foram calculadas a média e o desvio-padrão de cada variável. Acredita-se que esse teste contribuiu para identificar as fragilidades e os pontos fortes da Secretaria da Proplan e o perfil dos entrevistados.

Os dados obtidos mediante a observação participante que incluiu as informações pertinentes à descrição das atividades desenvolvidas pela Secretaria da Proplan foram organizados e agrupados conforme a natureza da atividade, o prestador e o usuário dos serviços, visando atingir o objetivo geral deste estudo de propor um plano de melhoria para os serviços analisados, a fim de melhorar o desempenho institucional da Unipampa.

Para o plano de melhoria, utilizou-se a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), a qual apresenta sua parte teórica fundamentada no item 2.3 deste projeto. O modelo escolhido para este propósito foi o de Ghelman e Costa (2006), modelo adaptado para organizações públicas e composto por três perspectivas do modelo original de Kaplan e Norton (Financeira, Processos Internos e Cliente) e outras três novas perspectivas – Pessoas, Modernização Administrativa e Sociedade/Cidadão. Acredita-se que esse modelo esteja de acordo com as práticas de gestão da Secretaria da Proplan, uma vez que se tem procurado investir na capacitação dos servidores e na adoção de novas tecnologias para o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos, motivo pelo qual é importante destacar as perspectivas Pessoas e Modernização Administrativa.

Outra razão pela qual se justifica a escolha desse modelo, ainda que esse não tenha sido criado especificamente para uma universidade, é o fato de ele já ter sido utilizado nos estudos de Fernandes (2013), a qual propõe a aplicação do BSC para um departamento da Universidade Federal de Lavras, com o intuito de contribuir para que o setor atinja seus objetivos e melhore seu desempenho.

Ainda, a perspectiva Financeira apresenta-se na base do modelo, o que garante a sustentabilidade, o orçamento, e proporciona as condições necessárias para que o setor desenvolva suas atividades. A perspectiva Pessoas juntamente com a perspectiva Modernização Administrativa dão suporte para a perspectiva Processos Internos, ou seja, ao modo como os processos são executados. A próxima perspectiva é a Clientes, que, no caso da Secretaria da Proplan, são os próprios servidores da Unipampa, os quais trabalham para servir à sociedade e ao cidadão, que formam a última perspectiva. Então, esse modelo está bem

próximo da realidade vivenciada pela Secretaria da Proplan.

Assim, as questões do instrumento de pesquisa foram distribuídas entre as perspectivas do modelo de Ghelman e Costa, por meio da observação participante, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4–Questões das perspectivas.

(continua)

Perspectiva	Questões
Financeiro	32 – Sobre os recursos utilizados pela Proplan, você acredita que são bem administrados? Se sim, quais ações você sugeriria para melhorar ainda mais a administração deste orçamento? Se não, o que você julga estar sendo feito de forma equivocada? O que sugere para corrigir estas distorções?
Pessoas	C7 – A Secretaria transmite confiança.
	S14 – Você pode acreditar nos servidores da Secretaria.
	S16 – Os servidores da Secretaria são educados.
	E20 – A Secretaria sabe das necessidades dos demais setores.
	P24 – Os servidores da Secretaria demonstram conhecimento sobre as rotinas administrativas da Unipampa.
	P26 – Os servidores da Secretaria são comprometidos com o desempenho das tarefas.
Modernização Administrativa	T1 – A Secretaria possui equipamentos tecnológicos modernos.
	T2 – As instalações físicas da Secretaria são visualmente agradáveis.
	T3 – Os servidores da Secretaria se vestem adequadamente.
	T4 – A aparência das instalações da Secretaria é conservada e de acordo com as necessidades.
Processos internos	C5 – Quando a Secretaria promete fazer algo em certo tempo, realmente faz.
	C8 – A Secretaria fornece serviço no tempo prometido.
	C9 – A Secretaria mantém seus registros de forma correta.
	R10 – A Secretaria informa exatamente quando os serviços e ações serão executados.
	R13 – Os servidores da Secretaria não estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos demais setores.
	E21 – A Secretaria tem atenção às necessidades dos demais setores como objetivo.
	P23 – A Secretaria possui fluxo de documentos adequados.
	P28 – A Secretaria presta melhores serviços devido à burocracia e ao excesso de normas e leis inerentes ao serviço público.
	P29 – Considero muito importante as integrações (festas de aniversário e final de ano) promovidas pela Secretaria.

(continua)

Perspectiva	Questão
Clientes	C6 – Quando há algum problema na Secretaria, ela é solidária e o deixa seguro.
	R11 – Você recebe serviços prontamente dos servidores da Secretaria.
	R12 – Os servidores da Secretaria estão sempre dispostos a ajudar os demais setores.
	S15 – Você se sente seguro em tratar com os servidores da Secretaria.
	S17 – Os servidores da Secretaria dão suporte adequado para cumprir suas tarefas corretamente
	E18 – A Secretaria dá atenção individual a você.
	E19 – Os servidores da Secretaria dão atenção personalizada.
	E22 – A Secretaria tem horários de atendimento conveniente a todos os setores.
Sociedade	P27 – A divulgação das informações feita pela Secretaria é eficaz.
	31 – Como você percebe os reflexos do serviço prestado pela Secretaria na sociedade de forma geral? Quais aspectos você acredita que possam ser trabalhados pela Secretaria para aperfeiçoar este serviço de forma a favorecer ainda mais a sociedade?

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

C = Confiabilidade; E = Empatia; P = Percepção; R = Responsabilidade; S = Segurança; T = Tangibilidade.

As análises aqui descritas estão apresentadas no Capítulo 5, Análise dos Resultados, iniciando pela caracterização dos usuários e pela frequência da utilização de cada serviço, chegando às médias de cada questão da escala Servperf dentro de cada uma das perspectivas propostas por Ghelman e Costa (2006).

#### 4 FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA)

No Brasil, atualmente, existem 63 Universidades Públicas Federais de Ensino Superior conforme o Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2017). No Estado do Rio Grande do Sul, há sete, sendo elas: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Universidade Federal de Rio Grande (FURG) e Fundação Universidade Federal do Pampa (Unipampa).

A Unipampa faz parte do programa de expansão das Instituições Federais do Ensino Superior (Ifes) no Brasil e foi criada para minimizar o processo de estagnação econômica, inclusive de acesso à Educação Básica e à Educação Superior, em que está inserida, buscando ser um agente de desenvolvimento da metade sul do Rio Grande do Sul. A Unipampa foi criada pela Lei nº 11.640, de 11 de janeiro de 2008 (BRASIL, 2008), e possui *campus* nas cidades de: Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana, sendo que a Reitoria se localiza em Bagé. Sua característica *multicampi* conferiu a forma de uma estrutura organizacional descentralizada da cidade de Bagé, lócus da sede administrativa. A descentralização é também a garantia do protagonismo de todos os *campi* da Universidade, bem como, da equidade de tratamento que deve ser dada pela gestão a cada uma e a todas as unidades acadêmicas.

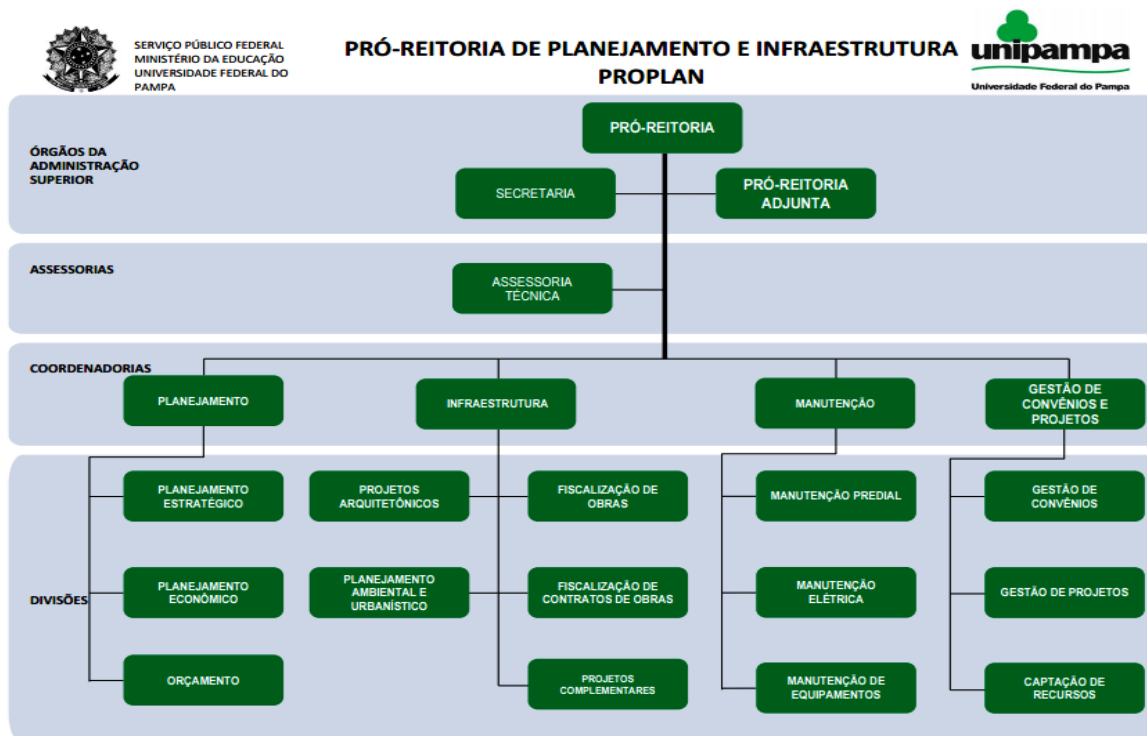
A Universidade busca desenvolver seu compromisso com a região em que está inserida por meio das atividades de ensino de graduação e pós-graduação, de pesquisa científica e tecnológica, de extensão e assistência às comunidades e de gestão.

Atualmente, a Unipampa possui o total de 12.718 alunos, matriculados em todas as modalidades e níveis de ensino, e 1.848 servidores, dos quais 943 são docentes e 905, técnicos administrativos em educação (TAEs), conforme dados fornecidos pelo Sistema Gaúcha da Unipampa.

A administração é composta por sete pró-reitorias, que são: Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (Proext), Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (Proppi), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (Praec), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), Pró-Reitoria de Administração (Proad) e Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura (Proplan).

A Proplan possui quatro Coordenadorias: Coordenadoria de Planejamento, Coordenadoria de Projetos, Captação de Recursos e Convênios, Coordenadoria de Manutenção e Coordenadoria de Infraestrutura. Para o gerenciamento de suas atividades, a Pró-Reitoria possui 51 servidores divididos entre as cidades de Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul e Santana do Livramento. Cada Coordenadoria está estruturada conforme o organograma da Figura 10.

Figura 10 – Organograma.



Fonte: Adaptado pela autora (UNIPAMPA, 2016).

A Proplan é responsável por realizar as atividades referentes ao orçamento e à infraestrutura institucional e está diretamente vinculada à Reitoria. As atividades são voltadas ao desenvolvimento institucional por meio do planejamento dos recursos orçamentários, dos convênios, da execução das obras e da manutenção dos prédios da Universidade. Compete ainda, a essa Pró-Reitoria, a confecção do Relatório de Gestão, além de outros relatórios referentes ao desempenho institucional.

Para a organização dos processos, a Proplan conta com o apoio de uma Secretaria. Atualmente, essa Secretaria é composta por seis servidores, dos quais cinco atuam na cidade de Bagé e um na cidade de Alegrete. O setor é composto da seguinte forma: uma secretária



executiva e um revisor de textos, ambos cargos de nível superior, três assistentes em Administração e um operador de câmera de Tv e cinema, cargos de nível médio. Apenas um assistente em Administração está lotado em Alegrete, os demais estão na sede lócus da Reitoria, em Bagé. Desse modo, as demandas da Secretaria são mais intensas em Bagé, motivo esse pelo qual há maior número de servidores neste município.

A Secretaria é a responsável pelo gerenciamento e controle de todos os processos da Proplan, além de pelo apoio administrativo aos pró-reitores e demais servidores, atuando como um agente facilitador dos processos dentro da instituição. Todos os contatos com a Pró-Reitoria são feitos por meio da Secretaria, que é a responsável pelo gerenciamento de ligações e e-mails, pelas agendas de reuniões, principalmente do Pró-Reitor, mas também dos demais servidores. Isso faz com que a imagem da Pró-Reitoria se dê através da Secretaria.

Outro ponto importante é que o recebimento e o envio de qualquer documento ou processo também são realizados pela Secretaria, juntamente com as atividades compras, patrimônio, diárias e passagens, interface de gestão de pessoas, expedição de documentos, revisão de textos e controle de notícias e documentos para o site da Proplan.

O setor trabalha para o desenvolvimento das atividades de todas as Coordenadorias da Proplan, auxiliando, por meio de suporte administrativo, para que os objetivos da Pró-Reitoria sejam atingidos com excelência. Desse modo, o setor contribui para o desenvolvimento institucional da Unipampa.

As demandas são despachadas conforme a ordem de solicitação; no entanto, a própria Secretaria é que elenca quais atividades solucionar primeiro e filtra as demandas para os pró-reitores, ou seja, ela tem autonomia para planejar, organizar e executar as tarefas.

Por fim, a atividade exercida pela Secretaria da Proplan é de organização e de apoio. Portanto, para a efetividade de todas essas funções, faz-se necessária a integração da Secretaria com todos os setores da Universidade, principalmente o setor solicitante, o que exige da equipe organização, padronização, qualificação e agilidade.

Entretanto, diante do fluxo intenso de demandas, os processos, por diversas vezes, acabam por apresentar erros ou demora além do ideal, o que se acredita que gere insatisfação aos usuários dos serviços. Desse modo, sendo a satisfação dos usuários o principal objetivo da Secretaria, é necessário que se conheça as percepções e expectativas desses usuários atendidos acerca dos serviços prestados, com a finalidade de identificar quais suas potencialidades e fragilidades e em quais dimensões há necessidade de melhorias.



## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do instrumento de pesquisa. Inicialmente, foram caracterizados os respondentes, identificando seu perfil com base nas variáveis sexo, idade, escolaridade, cargo, tempo de serviço na Universidade Federal do Pampa (Unipampa) e local de lotação.

Após, são apresentados os resultados da aplicação da escala de avaliação Servperf, respondido pelos usuários dos serviços da Secretaria da Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura (Proplan), analisando-se as variáveis agrupadas em consonância com as perspectivas do modelo de BSC de Ghelman e Costa (2006).

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS USUÁRIOS PESQUISADOS

O instrumento de pesquisa foi aplicado no período de maio a junho de 2018 na Proplan da Unipampa. Foram distribuídos 101 questionários, dos quais 80 foram devolvidos preenchidos, obtendo-se uma taxa de retorno de 81%. Cada respondente utilizou algum serviço da Secretaria da Proplan mais de uma vez na semana durante o primeiro semestre de 2018. A amostra é composta por 50% de respondentes do sexo feminino e 50% do sexo masculino. A idade média para o sexo feminino é de 38 anos e, para o sexo masculino, 37 anos. A Tabela 1 apresenta mais informações sobre o perfil dos respondentes.

Com relação à escolaridade, a maior parte dos respondentes, 73,7% (n=59), possui pós-graduação, e apenas uma minoria de 1,2% (n=1) possui Ensino Médio. O restante, 23,7% (n=19), possui Ensino Superior completo.

A respeito do cargo, a maioria dos respondentes pertence ao cargo de técnico-administrativo, 92,4% (n=74), e apenas 7,6% (n=6) exerce o cargo de docente, tanto para o sexo feminino, como para o sexo masculino.

Quanto ao tempo de exercício na Unipampa, pode-se observar que 52,5% (n=42) desempenham suas atividades na Universidade há mais de 5 anos; 46,3% (n=37) estão entre 1 e 5 anos, e apenas 1,2% (n=1) estão há menos de 1 ano, o que sugere que os entrevistados conhecem bem o funcionamento da Universidade.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes (%).

Variáveis		Respostas		Total
		Feminino	Masculino	
Sexo	Ensino Médio	1,2	1,2	2,4
	Ensino Superior	12,5	11,2	23,7
	Pós-graduação	36,2	37,5	73,7
Cargo que ocupa	TAE	46,2	46,2	92,4
	Docente	3,8	3,8	7,6
Tempo de trabalho na Unipampa	Menos de 1 ano	0,0	1,2	1,2
	Entre 1 e 5 anos	22,5	23,8	46,3
	Mais de 5 anos	27,5	25,0	52,5
Local de exercício	Proplan	22,5	30,0	52,5
	Reitoria/ Outros	21,2	13,8	35,0
	Campus	6,2	6,2	12,4

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quanto à lotação dos respondentes, constatou-se que a maioria está lotada dentro da Proplan, fato já esperado, pois acreditava-se que o maior número de usuários do serviço pertenceria à própria Pró-Reitoria. Assim, o total de usuários dos serviços da Secretaria lotados na Proplan é de 52,5% (n=42), os usuários lotados na Reitoria ou em outras Prós-Reitorias ou outros locais representam 35% (n=28) e, por fim, os usuários dos *campi* totalizam 12,4% (n=10) dos respondentes.

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO E FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA SECRETARIA

A Secretaria da Proplan desenvolve suas atividades fornecendo suporte e auxílio para todas as Coordenadorias da sua Pró-Reitoria, juntamente com suas respectivas divisões e demais pró-reitorias, *campi*, órgãos internos e externos e o público em geral. Este apoio se dá por meio da prestação de serviços, como, por exemplo, agenda de reuniões com o pró-reitor ou demais servidores, solicitação de material de expediente, de diárias e passagens, de confecção de documentos oficiais, entre outros. Com a utilização da técnica de observação participante, a seguir descrita, lista-se os serviços executados mais frequentemente pela Secretaria da Proplan.

a) Agenda de reuniões: à Secretaria cabe organizar as datas de agendas de qualquer interessado com base na disponibilidade dos pró-reitores, dos servidores e do público em geral, além de solicitar a sala e os materiais necessários para as reuniões e ser responsável pela confirmação da reunião.

b) Informações diversas: a Secretaria fornece auxílio para qualquer usuário que necessite de alguma informação sobre a Universidade ou sobre a Proplan, sobre o local responsável por sua demanda e quaisquer dúvidas sobre algum serviço da Proplan ou da Universidade.

c) Expedição de documento: cabe à Secretaria redigir, conferir e entregar/despachar todos os documentos oficiais da Proplan. Todos os memorandos, ofícios, despachos em processos e atas de reuniões são produzidos pela secretária executiva e arquivados na sala da Secretaria.

d) Protocolo: a Secretaria é a responsável pelo envio e recebimento de todas as correspondências da Proplan e pela tramitação de todos os processos. Qualquer processo ou documento chega à sua divisão de destino por meio da Secretaria, que os confere e protocola.

e) Interface de gestão de pessoas: cabe a Secretaria fornecer orientações sobre todos os assuntos relacionados à gestão de pessoas, como efetividade do ponto (boletim de frequência), férias, 13º salário, progressões, afastamentos, licenças, alterações cadastrais, auxílios, averbações, certidões, compensação de horas, comunicados de exercício, estágios, exoneração, gratificações, incentivos ou qualquer outro assunto relativo à vida funcional do servidor. Essa interface também ajuda na mediação de eventuais conflitos que ocorram entre os servidores. Trata-se da representação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas dentro da Proplan.

f) Diárias e passagens: a Secretaria é que solicita as diárias e passagens de todos os servidores da Proplan. Também é ela que faz a prestação de contas dessas viagens no sistema e o agendamento das hospedagens deslocamentos dos servidores.

a) Atualização do site: todas as informações referentes a todas as divisões da Proplan devem ser publicadas no *site* da Pró-Reitoria. Assim, a Secretaria recebe dos servidores o material, o confere, revisa e realiza a sua publicação.

b) Compras: quando há a necessidade de se adquirir algum material de expediente, consumo, informática ou qualquer outro item necessário para as atividades da Proplan, caso não tenha em estoque, é a Secretaria que providencia toda documentação/tramitação para a compra.

c) Patrimônio: cabe à Secretaria a realização do inventário patrimonial anual da Proplan, conferindo todos os itens para a entrega à Divisão de Patrimônio. Também fica na Secretaria o controle de todos os móveis e utensílios novos a serem patrimoniados.

d) Revisão de textos: todos os documentos em que haja a necessidade de revisão gramatical são feitos pela Secretaria. Essa revisão também se estende a outras pró-reitorias, pelo fato de o revisor de textos da Universidade pertencer à Secretaria da Proplan.

A seguir, apresenta-se o *ranking* de serviços mais utilizados da Secretaria pelos 80 respondentes da pesquisa, organizado na Tabela 2.

Tabela 2 – Frequência de utilização dos serviços prestados pela Secretaria.

Serviço	Nº Respondentes	Frequência de utilização dos serviços (%)									
		1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*
Agenda de reuniões	65	26	9	14	14	8	5	11	2	9	3
Informações diversas	64	23	20	20	9	13	5	2	3	5	0
Expedição de documentos	72	22	21	14	15	13	8	3	3	0	1
Protocolo	67	19	19	15	7	15	7	6	4	6	0
Interface de gestão de pessoas	61	16	30	15	8	3	7	10	7	3	2
Diárias e passagens	57	11	14	16	14	11	9	14	7	2	4
Atualização do site	55	4	0	5	4	13	11	7	11	15	31
Compras	52	2	2	4	8	6	10	6	23	27	13
Patrimônio	54	0	6	4	15	6	11	28	15	11	6
Revisão de texto	53	0	2	6	9	4	17	4	17	11	30

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

(\*) Intensidade de utilização dos serviços

Foi questionado aos respondentes qual a intensidade de utilização dos serviços prestados pela Secretaria, sendo que o número 1 indicava o serviço mais usado e assim sucessivamente até o número 10, que corresponderia ao serviço menos utilizado. Como nem todos os respondentes utilizam todos os serviços da Secretaria, alguns respondentes numeraram apenas dois serviços, outros numeraram três ou quatro. No entanto, é possível afirmar que, entre o rol de serviços, o mais utilizado é o de “agenda de reuniões”, em que 26% (n=17) dos respondentes válidos (n=65) marcaram como número 1. Na sequência, está o serviço de “informações diversas”, que apresenta 23% (n=16) de utilização. O terceiro serviço trata-se da “expedição de documentos”, com 22% (n=16) de uso.

A revisão de texto apresenta-se como o serviço menos utilizado pelos respondentes válidos (30%, n=16, atribuíram o número 10 para esse serviço). Observa-se que esse serviço é o que demanda mais tempo para a concretização, devido à extensão, ao volume e à complexidade dos textos, motivo pelo qual, muitas vezes, é necessária a recusa por parte do revisor em relação a novas demandas. No entanto, os usuários solicitam que a secretária executiva faça as revisões que o revisor não consegue fazer em tempo hábil. Porém, os usuários não entendem esse pedido como serviço de revisão de texto, mas sim como uma gentileza da Secretária Executiva ao auxiliá-los, motivo pelo qual se acredita que esse serviço tenha sido elencado em último lugar de utilização.

### 5.3 RESULTADOS E ANÁLISES SOBRE A AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA SECRETARIA

A seguir, apresentam-se os resultados e as análises sobre a avaliação dos serviços prestados pela Secretaria da Proplan, oriundos da pesquisa realizada com a utilização do modelo Servperf e agrupados segundo as perspectivas do modelo de *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Ghelman e Costa (2006).

A primeira perspectiva trata-se da perspectiva Modernização Administrativa, que tem por objetivo modernizar a Administração Pública no tocante a equipamentos, estruturas e ambiente. Após, apresenta-se a perspectiva Pessoas, que visa melhorar as variáveis relacionadas com o desempenho dos servidores, suas atuações e a forma como desenvolvem as solicitações requeridas. Na sequência, a perspectiva Processos Internos avalia a condução dos processos da Secretaria, a maneira como as demandas são atendidas e a capacidade dos servidores em atendê-las. Em seguida, está a perspectiva Clientes, que trata, predominantemente, da forma como os usuários dos serviços da Secretaria se sentem ao solicitarem suas demandas e da forma com que a Secretaria as recebe. Posteriormente, a perspectiva Sociedade procura identificar como os usuários enxergam a relação da Secretaria com a sociedade em geral e como poderia melhorar essa relação. Finalizando, há a perspectiva Financeira, que visa identificar em quais variáveis a Secretaria pode atuar para melhorar o desempenho financeiro da Universidade e contribuir, assim, para a melhoria da eficiência do serviço público.

A distribuição das questões da pesquisa por meio da observação participante foi realizada conforme segue:

a) as variáveis da dimensão Tangibilidade (T1, T2, T3 e T4) compõem a perspectiva Modernização Administrativa;

b) a variável da dimensão Confiabilidade C7, as variáveis da dimensão Segurança S14 e S16, a variável da dimensão Empatia E20 e as variáveis P24 e P26 compõem a perspectiva Pessoas;

c) as variáveis da dimensão Confiabilidade C5, C8 e C9, as variáveis da dimensão Responsabilidade R3 e R10, a variável da dimensão Empatia E21 e as variáveis P23, P28 e P29 compõem a perspectiva Processos Internos;

d) a variável da dimensão Confiabilidade C6, as variáveis da dimensão Responsabilidade R11 e R12, as variáveis da dimensão Segurança S15 e S17, as variáveis da dimensão Empatia E18, E19 e E22 compõem a perspectiva Clientes;

e) as variáveis P27 e 31 compõem a perspectiva Sociedade e, vi) a variável 32 compõem a perspectiva Financeira.

A relação de questões e perspectivas pode ser observada no Quadro 5.

Quadro 5 – Relação de questões do instrumento com as perspectivas.

Dimensões	Perspectivas					
	Modernização Administrativa	Pessoas	Processos Internos	Clientes	Sociedade	Financeira
Tangibilidade	T1, T2, T3, T4					
Confiabilidade		C7	C5, C8, C9	C6		
Responsabilidade			R10, R13	R11, R12		
Segurança		S14, S16		S15, S17		
Empatia		E20	E21	E18, E19, E22		
Variáveis		P24, P26	P23, P28, P29		P27, 31	32

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 5.3.1 Perspectiva Modernização Administrativa

A perspectiva Modernização Administrativa visa subsidiar a gestão pública com aparatos mais modernos, aumentando o foco nos resultados. Assim, as variáveis do modelo Servperf que compõem essa perspectiva são as variáveis da dimensão da Tangibilidade, a qual se refere aos aspectos físicos do ambiente, como as instalações, os equipamentos, os funcionários e os materiais de comunicação.



A Tabela 3 apresenta a média e o desvio-padrão das variáveis que compõem a perspectiva Modernização Administrativa.

Tabela 3 – Perspectiva Modernização Administrativa.

<b>Cód.</b>	<b>Variáveis Servperf</b>	<b>Média</b>	<b><math>\sigma</math></b>
T2	As instalações físicas da Secretaria são visualmente agradáveis.	3,000	1,039
T1	A Secretaria possui equipamentos tecnológicos modernos.	3,220	0,975
T4	A aparência das instalações da Secretaria é conservada e de acordo com as necessidades.	3,350	1,020
T3	Os servidores da Secretaria se vestem adequadamente.	4,320	0,841

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No quesito Modernização Administrativa, a variável que apresentou a menor média (3,0) e desvio-padrão (1,039) foi a variável “As instalações físicas da Secretaria são visualmente agradáveis”. A Secretaria localiza-se em um prédio alugado, na cidade de Bagé, com estrutura antiga e com instalações carentes de manutenção, o que prejudica a imagem do ambiente. No entanto, já há tratativas da gestão para a construção de um prédio próprio, o que possivelmente irá melhorar a opinião dos usuários sobre esse aspecto.

Após, a segunda e a terceira menor média referem-se às variáveis “A Secretaria possui equipamentos tecnológicos modernos”, com média 3,2 e desvio-padrão 0,975, e “A aparência das instalações da Secretaria é conservada e de acordo com as necessidades” apresentou média 3,3 e desvio-padrão 1,020. A média mais alta é a da variável “Os servidores da Secretaria se vestem adequadamente”, com média 4,3 e desvio-padrão 0,841, o que, embora apresente uma média mais alta, não está dispensada de melhorias.

Ghelman e Costa (2006) chamam a atenção para a importância de uma modernização administrativa no serviço público. Modernizar e reduzir a burocracia, por meio de aparatos tecnológicos, uso da tecnologia da informação e melhoria das práticas gerenciais podem contribuir para uma gestão administrativa mais eficiente e que atenda melhor seus usuários (população/sociedade).

Essa ideia também é corroborada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e Cronin e Taylor (1992), ao especificar uma dimensão no instrumento Servqual e Servperf específica para os aspectos que envolvem a aparência das instalações físicas, equipamentos tecnológicos,

pessoal e material, demonstrando, assim, a sua importância para o aprimoramento da qualidade do serviço.

Assim, observa-se que, apesar de todas as médias pontuarem acima de 3,00, o que representa uma média considerada boa pela literatura, ainda é possível aumentar a qualidade dos serviços e melhorar a percepção do usuário implementando melhorias.

### 5.3.2 Perspectiva Pessoas

Os processos de modernização organizacional no serviço público somente são promovidos por meio das pessoas, sendo esta a razão para a criação de uma perspectiva específica para a gestão de pessoas. Dessa maneira, apresentam-se as variáveis com suas médias e seus desvios-padrão, conforme Tabela 4, que ajudam a compor essa perspectiva tão significativa para o bom andamento do serviço público.

Tabela 4 – Perspectiva Pessoas.

<b>Cód.</b>	<b>Variáveis Servperf</b>	<b>Média</b>	<b><math>\sigma</math></b>
E20	A Secretaria sabe da necessidade dos demais setores.	3,420	0,962
P24	Os servidores da Secretaria demonstram conhecimento sobre as rotinas administrativas da Unipampa.	4,100	0,871
S16	Os servidores da Secretaria são educados.	4,140	0,437
C7	A Secretaria transmite confiança.	4,310	0,667
S14	Você pode acreditar nos servidores da Secretaria.	4,400	0,668
P26	Os servidores da Secretaria são comprometidos com o desempenho das tarefas.	4,400	0,658

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Considerando-se a perspectiva Pessoas, a menor média encontra-se na variável “A Secretaria sabe da necessidade dos demais setores”, com média 3,42 e desvio-padrão 0,962. A segunda menor média está na variável “Os servidores da Secretaria demonstram conhecimento sobre as rotinas administrativas da Unipampa”, com média 4,10 e desvio-padrão 0,871. Na sequência, está a variável “Os servidores da Secretaria são educados”, com média 4,14 e desvio-padrão 0,437. A variável “A Secretaria transmite confiança” apresentou média 4,31 e desvio-padrão 0,667. Por fim, a variável “Você pode acreditar nos servidores da Secretaria” apresentou média 4,40 e desvio-padrão 0,668, juntamente com a variável “Os

servidores da Secretaria são comprometidos com o desempenho das tarefas”, com média 4,40 e desvio-padrão 0,658.

Para Ghelman e Costa (2006), a Perspectiva Pessoas engloba complexos fatores, como contratação no serviço público, rotatividade dos servidores, política de remuneração, motivação e comprometimento dos servidores, pois o desenvolvimento dos recursos humanos representa a sustentação de todas as melhorias e mudanças da organização.

Observa-se, nessa perspectiva, que a maioria das variáveis apresenta uma média significativamente alta (acima de 4,00). Porém, ainda assim, podem ser melhoradas, contribuindo para o avanço para o serviço público.

### 5.3.3 Perspectiva Processos Internos

A Perspectiva Processos Internos trata da eficiência dos processos e da melhora da qualidade do gasto público com a dinâmica das tramitações necessárias ao serviço. A Tabela 5 apresenta a média e o desvio-padrão das variáveis que compõem essa perspectiva.

Tabela 5 – Perspectiva Processos Internos.

Cód.	Variáveis Servperf	Média	$\sigma$
P28	A Secretaria presta melhores serviços devido à burocracia e ao excesso de normas e leis inerentes ao serviço público.	2,890	1,125
R13	Os servidores da Secretaria não estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos demais setores.	3,220	1,053
E21	A Secretaria tem atenção às necessidades dos demais setores como objetivo.	3,600	0,942
P29	Considero muito importante as integrações (festas de aniversário e final de ano) promovidas pela Secretaria.	3,620	1,059
P23	A Secretaria possui fluxo de documentos adequados.	3,660	0,772
R10	A Secretaria informa exatamente quando os serviços e ações serão executados.	3,770	0,808
C9	A Secretaria mantém seus registros de forma correta.	3,860	0,726
C5	Quando a Secretaria promete fazer algo em certo tempo, realmente faz.	4,120	0,799
C8	A Secretaria fornece serviço no tempo prometido.	4,160	0,812

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na perspectiva relacionada aos processos internos, a variável “A Secretaria presta melhores serviços devido à burocracia e ao excesso de normas e leis inerentes ao serviço público” possui um sentido inverso, ou seja, observa-se que houve uma média alta de

concordância com o fato de que a burocracia e o excesso de normas e leis contribuem positivamente para a prestação de melhores serviços da Secretaria. Desse modo, duas inferências são possíveis: ou os respondentes não interpretaram corretamente a questão; ou realmente acreditam que a burocracia e o excesso de normas e leis ajudem a Secretaria a prestar melhor os seus serviços.

A variável “Os servidores da Secretaria não estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos demais setores” apresentou média 3,22 e desvio-padrão 1,053. Após, tem-se a variável “A Secretaria tem atenção às necessidades dos demais setores como objetivo”, com média 3,60 e desvio-padrão. Essas variáveis relacionam-se com as dimensões Responsabilidade e Empatia.

A variável “Considero muito importante as integrações (festas de aniversário e final de ano) promovidas pela Secretaria” apresentou média 3,62 e desvio-padrão 1,059. Na sequência, tem-se a variável “A Secretaria possui fluxo de documentos adequados”, com média 3,66 e desvio-padrão 0,772. A próxima variável com menor média, dessa perspectiva, é “A Secretaria informa exatamente quando os serviços e ações serão executados”, com média 3,77 e desvio-padrão 0,808.

As variáveis relacionadas com a dimensão Confiabilidade do modelo Servperf aparecem na sequência, distribuídas da forma que segue. A variável “A Secretaria mantém seus registros de forma correta” apresentou média 3,86 e desvio-padrão 0,726. A variável “Quando a Secretaria promete fazer algo em certo tempo, realmente faz” apresentou média de 4,12 e desvio-padrão 0,799. A maior média é a variável “A Secretaria fornece serviço no tempo prometido”, que apresentou média 4,16 e desvio-padrão 0,812.

Ghelman e Costa (2006), consolidado por Fernandes (2013), orientam que a maneira como a organização executa seus processos reflete diretamente na eficiência do serviço prestado. O aperfeiçoamento na execução dos processos internos causa um impacto positivo e significativo nos resultados institucionais, o que contribui para o alinhamento da organização rumo à eficiência administrativa. Dessa forma, a otimização e a racionalização de recursos empregados nos processos internos proporcionam uma melhora significativa na prestação do serviço, uma vez que há a melhora do gasto público e uma racionalização da ação pública.

Verifica-se, portanto, que as médias das variáveis da perspectiva Processos Internos se situam entre 3,2 e 4,16, médias relativamente boas. Entretanto, essas médias ainda podem ser melhoradas, visando à economicidade e à agilidade para a prestação do serviço.

### 5.3.4 Perspectiva Cliente

Ghelman e Costa (2006) salientam a importância de tratar a perspectiva Cliente no serviço público diferentemente do modo como é tratada no serviço privado, pois, na iniciativa privada, o cliente é considerado aquele que consome o produto/serviço e, na esfera pública, considera-se cliente tanto quem consome o serviço (cliente direto) quanto quem é beneficiado por esse serviço (cliente indireto).

Na Tabela 6, apresentam-se as variáveis do Servperf que foram utilizadas para compor essa perspectiva.

Tabela 6 – Perspectiva Cliente.

<b>Cód.</b>	<b>Variáveis Servperf</b>	<b>Média</b>	<b><math>\sigma</math></b>
E19	Os servidores da Secretaria dão atenção personalizada.	3,900	1,002
R11	Você recebe serviços prontamente dos serviços da Secretaria.	4,050	0,804
E18	A Secretaria dá atenção individual a você.	4,130	0,920
E22	A Secretaria tem horário de atendimento conveniente a todos os setores.	4,140	0,875
C6	Quando há algum problema na Secretaria ela é solidária e o deixa seguro.	4,240	0,781
S17	Os servidores da Secretaria dão suporte adequado para cumprir suas tarefas corretamente.	4,320	0,733
R12	Os servidores da Secretaria estão sempre dispostos a ajudar os demais setores.	4,330	0,684
S15	Você se sente seguro em tratar com os servidores da Secretaria.	4,440	0,653

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Sobre a perspectiva Cliente, constatou-se que a variável que apresentou a menor média foi “Os servidores da Secretaria dão atenção personalizada”, com média 3,90 e desvio-padrão de 1,002. Na sequência, a segunda menor média foi obtida na variável “Você recebe serviços prontamente dos serviços da Secretaria”, com média 4,050 e desvio-padrão 0,804. Essas variáveis pertencem às dimensões Empatia e Responsabilidade, respectivamente.

Na sequência, as variáveis com menores médias também são da dimensão Empatia. A variável “A Secretaria dá atenção individual a você” e “A Secretaria tem horário de atendimento conveniente a todos os setores”, apresentaram, respectivamente, médias equivalentes 4.130 e 4,140 e desvio-padrão 0,920 e 0,875.

Já a variável “Quando há algum problema na Secretaria ela é solidária e o deixa seguro” apresentou média 4,24 e desvio-padrão 0,781. As variáveis “Os servidores da Secretaria dão suporte adequado para cumprir suas tarefas corretamente” e “Os servidores da Secretaria estão sempre dispostos a ajudar os demais setores” também apresentaram médias 4,32 e 4,33 e desvio-padrão 0,733 e 0,684. A variável “Você se sente seguro em tratar com os servidores da Secretaria” obteve a maior média, 4,40, e desvio-padrão 0,653.

Para Fernandes (2013), é fundamental que o BSC no serviço público tenha sua estrutura centrada nos clientes e na satisfação de suas necessidades, o que levará ao cumprimento da sua missão organizacional.

As variáveis nessa perspectiva têm suas médias entre 3,90 e 4,44, sendo a maioria das variáveis com média maior que 4,00 o que indica uma boa avaliação. Entretanto, para que essa média cresça, faz-se necessária a implementação de algumas melhorias nos itens que compõem essa perspectiva.

### **5.3.5 Perspectiva Sociedade**

Ghelman e Costa (2006) destacam a importância da perspectiva Sociedade, preponderantemente nas organizações públicas, pois trata-se de um retorno dos serviços financiados pela própria sociedade. As universidades públicas têm por função precípua formar profissionais capacitados para atuarem dentro da sociedade, por meio das atividades profissionais ou de pesquisa e extensão com retorno para essa mesma sociedade.

A importância da perspectiva Sociedade para um modelo de BSC voltado ao serviço público diz respeito à prestação de contas da instituição que fornece o serviço e, no caso desse trabalho, da Unipampa, em relação ao seu financiamento por essa sociedade (GHELMAN; COSTA, 2006). O retorno das universidades públicas para a sociedade é formar profissionais capacitados para atuarem dentro dela, mediante atividades profissionais ou de pesquisa e extensão, as quais contribuem para o desenvolvimento dessa sociedade, financiadora de todo o sistema.

Assim, com a finalidade de avaliar qual o impacto da Secretaria da Proplan na sociedade, questionou-se esse aspecto. Os resultados são apresentados na Tabela 7 e, na sequência, com o registro de manifestações dos pesquisados em questão aberta sobre o tema.

Tabela 7 – Perspectiva Sociedade.

Cód.	Variável	Média	$\sigma$
P27	A divulgação das informações feita pela Secretaria é eficaz.	3,800	1,098

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para avaliar o impacto da Secretaria da Proplan sobrea perspectiva Sociedade, foram utilizadas duas variáveis: a primeira foi “A divulgação das informações feita pela Secretaria é eficaz”, que obteve média 3,80 e desvio-padrão 1,098.

No entanto, somente essa variável não abrange todos os aspectos com relação à perspectiva. Assim, também se interrogou os respondentes por meio de uma segunda variável: “Como você percebe os reflexos do serviço prestado pela Secretaria na sociedade de forma geral? Quais aspectos você acredita que possam ser trabalhados pela Secretaria para aperfeiçoar este serviço de forma a favorecer ainda mais a sociedade? Do total de respondentes, 63,75% (n=51) opinaram sobre essa variável.

Os respondentes acreditam que a relação entre a Secretaria e a sociedade se dá por meio dos serviços de suporte, prestados pela Secretaria, para a Universidade, seja pelo primeiro contato do usuário com a Pró-Reitoria ou pelos serviços que influenciam tanto a Proplan como as demais pró-reitorias e *campi*. Os reflexos do trabalho da Secretaria na Sociedade, para os respondentes, podem ser considerados positivos, pois a Secretaria faz um bom trabalho que repercute, ainda que indiretamente, na formação dos alunos e, conseqüentemente, nas suas atuações dentro da sociedade. A resposta de um dos respondentes enfatiza que:

*Acredito existir reflexos diretos e indiretos. O primeiro tem a ver com ser o setor que faz a intermediação entre a sociedade e os demais setores da Proplan, isto é, muitas vezes é o contato de primeiro nível do cidadão junto à Pró-Reitoria. Portanto, a relação estabelecida nesse contato influencia a percepção do usuário tanto sobre a imagem quanto sobre o sucesso (ou não) de seu pleito ou demanda perante a instituição. Indiretamente, quanto melhor suportar os demais setores em suas atividades, no sentido destas se saírem mais eficientes, eficazes e efetivas, melhores resultados para a sociedade. A Secretaria pode se aperfeiçoar como um canal de informação da Proplan, consolidando dados para facilitar o alcance do conhecimento da população a respeito do andamento de suas ações.*

Além disso, 21,25 % (n=17) dos respondentes opinaram sobre a Secretaria fazer parte da atividade-meio (administração) da Universidade e não de sua atividade-fim (ensino). A

resposta de um dos respondentes ressalta que “A Secretaria é uma atividade meio, portanto ela contribui como staff para as atividades de ensino”.

Ainda sobre ser uma atividade-meio, um respondente salienta que:

*Considerando como atividade-meio, ou seja, parte do trabalho administrativo, percebo como uma parte muito importante do funcionamento da Proplan, viabilizando ou auxiliando nas atividades das demais coordenadorias, o que possibilita um trabalho administrativo de melhor qualidade e a viabilidade de condições para as atividades fins: ensino, pesquisa e extensão. Nos casos em que é demandado contato ou atividade com outros órgãos públicos, seja em casos de auditorias, contato com outras instituições, atendimento ao público interno e externo da Universidade, a Secretaria acaba tendo um papel muito importante de auxiliar no gerenciamento das prestações de informações e dando suporte técnico para diversas atividades de gestão. Portanto, considero um reflexo deste trabalho para a sociedade e a importância de desenvolver esta reflexão conjuntamente com outros setores da Proplan e da Universidade, fortalecendo a cultura de que o trabalho técnico também tem reflexo na sociedade.*

Desse modo, percebe-se que a Secretaria, por ser responsável por todo o auxílio à Proplan, contribui como uma apoiadora, prestando assessoria e suporte para que os serviços gerenciados pela Universidade sejam promissores. Embora não aja diretamente nas salas de aula ou nos laboratórios, o trabalho da Secretaria reflete na forma como a educação é administrada dentro da Universidade, o que impacta diretamente na sociedade. Entretanto, a maioria dos respondentes não se posicionou de forma suficientemente clara na resposta sobre os reflexos e impactos do serviço da Secretaria na sociedade.

Assim sendo, acredita-se que há a necessidade de melhorar o relacionamento da Secretaria com os usuários, de forma que gere reflexos mais visíveis na sociedade.

### **5.3.6 Perspectiva Financeira**

A perspectiva Financeira nas instituições públicas serve para medir a eficiência das suas atividades, pois refere-se, basicamente, ao orçamento, o qual é fundamental para a estruturação da instituição, incluindo a aquisição de máquinas e equipamentos, a manutenção de sua infraestrutura e a qualificação de seus servidores. Ainda que um orçamento bem executado não indique sucesso na prestação de serviços da instituição, é necessário medir a eficiência de valor ao menor custo possível (GHELMAN; COSTA, 2006).

Desse modo, questionou-se aos respondentes sobre a variável financeira por meio da pergunta “Sobre os recursos específicos para o funcionamento da Proplan, você acredita que são bem administrados? Se sim, quais ações você sugeriria para melhorar ainda mais a



administração deste orçamento? Se não, o que você julga estar sendo feito de forma equivocada? O que sugere para corrigir estas distorções?”.

Do total de respondentes, 32,5% (n=26) disseram acreditar que os recursos para o funcionamento da Proplan são bem administrados e não apresentaram sugestões. Entretanto, 48,75% (n=39) dos respondentes disseram não saber opinar ou desconhecer essa variável. Ainda, 11,25% (n=9) consideram os recursos mal administrados em razão de: falta de participação dos servidores na decisão do orçamento, falta de critérios para definição de valores, falta de gerência quando comparado a outras pró-reitorias e falta de recurso específico para treinamento e capacitação dos servidores que compõem a Secretaria.

Apenas 7,5% (n=6) dos respondentes apresentaram sugestões para melhorar a administração dos recursos: melhor planejamento, melhor comunicação entre pró-reitores e servidores, mais reuniões para definição do orçamento e mais racionalidade no uso de materiais e diárias. Um dos respondentes salienta que:

*Em razão da ausência de planejamento, muitas atividades acabam sendo realizadas sem levar em conta princípios como economicidade e sustentabilidade. Sugiro que a instituição faça uso de ferramentas que auxiliem na melhor gestão de recursos, ferramentas que a própria disciplina de administração sugere.*

No tocante à comunicação, outro respondente diz: “Acredito que deveria haver maior comunicação entre as divisões. Um dos maiores problemas na gestão de projetos é a falta de comunicação entre os setores”. Outro respondente também sugere melhorias na comunicação:

*Acho que a comunicação entre setores é fundamental. Hoje é fraca, festas de aniversário são um fator de aproximação social e facilitem quando se precisa de algo. Poderia haver reuniões com pauta, e hora de começo e fim previamente estabelecido e que todos pudessem participar e nesses momentos se poderia debater sobre o orçamento, por exemplo.*

Por fim, sobre a racionalidade de materiais e diárias, um respondente expõe:

*Acredito que recurso específico seja material de expediente, diárias, cursos, etc. Com relação ao material, não tem reclamações, os demais serviços não utilizo. Contudo, sugiro que a distribuição de diárias e cursos sejam mais amplos. São sempre as mesmas pessoas que viajam e que fazem cursos e, muitas vezes, os cursos são repetidos. Acho ineficiente. Entendo que o servidor que realizou o curso poderia passar o conteúdo para os demais servidores, economizando e proporcionando que se gaste com outros cursos.*

Para Fernandes (2013), o uso e a distribuição racional dos recursos beneficiam toda a organização. Determinar os custos dos serviços mensurando todos os aspectos que os

envolvem é essencial e pode influenciar a forma de financiamento das instituições públicas.

Tanto nas universidades públicas como nas demais organizações públicas, a perspectiva Financeira não se refere à obtenção de lucro, mas a uma boa execução orçamentária e um aumento na captação de recursos para que seja possível desempenhar suas funções adequadamente. Diante desse contexto, é necessário que a Secretaria contribua para a melhoria da execução orçamentária da Proplan, o que pode ser feito por meio da redução de suas despesas. A Proplan, por sua vez, necessita de melhoria nas questões relacionadas ao seu planejamento orçamentário, o qual interfere diretamente no orçamento da Universidade.

De forma abrangente e considerando os resultados totais da pesquisa sobre a avaliação dos serviços prestados pela Secretaria da Proplan da Unipampa, observa-se que a perspectiva que apresenta as menores médias é a Modernização Administrativa e a perspectiva que apresenta a maior média é a relacionada aos Clientes. A perspectiva Pessoas também apresenta variáveis com médias altas, próximas a 4,00 (de 4,10 a 4,40), exceto por uma variável com média 3,90. A perspectiva Processos Internos foi a que obteve mais variáveis com média em torno de 3,00 (de 3,22 a 3,86). As perspectivas Sociedade e Financeira são percebidas de maneira mais sutil pelos usuários, pois não são vistas claramente dentro do serviço da Secretaria. Embora as médias sejam consideradas boas pela literatura, a Secretaria e a Universidade devem atentar à melhoria contínua, fomentando a ideia de que tudo pode ser melhorado, sempre.

## 6 PROPOSTA DE MELHORIAS

O Ensino Superior é um dos serviços essenciais para o desenvolvimento de uma sociedade, o que reflete na importância de esse serviço ser prestado com excelência por toda a equipe que o compõe. Sendo assim, docentes e técnicos precisam, em conjunto, trabalhar de forma harmônica, com o intuito de formar cidadãos capacitados para atuarem na sociedade em que escolherem viver. Portanto, focar na qualidade propondo melhorias é um caminho para aprimorar o serviço, eliminando erros, disfunções e irracionalidades. As melhorias são fundamentais para as organizações, especialmente para as universidades públicas, pois buscam melhorar a eficácia dos serviços com atenção à eficiência, aumentando, assim, a qualidade dos serviços e a satisfação dos usuários. Para Cronin e Taylor (1992), a qualidade percebida dos serviços é um antecedente à satisfação do cliente, e essa satisfação ou resultado é o que realmente interessa.

No entanto, não basta apenas conhecer a percepção do usuário sobre o serviço, é necessário que sejam propostas estratégias para auxiliarem na resolução dos problemas. Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC) justamente para equilibrar os indicadores dentro de uma organização, de forma que outras perspectivas, além da financeira, ganhassem o devido valor. O modelo foi desenvolvido para organizações privadas; no entanto, por sua flexibilidade, Ghelman e Costa (2006) adaptaram-no para as organizações públicas, criando perspectivas compatíveis com a realidade do serviço público.

Dessa forma, apresenta-se o BSC e suas estratégias para cada perspectiva, ancoradas no resultado da pesquisa realizada com a utilização do modelo Servperf de avaliação de serviços, iniciando-se pela perspectiva Financeira, pois esta compõe a base do modelo, seguida pelas perspectivas Pessoas, Modernização Administrativa, Processos Internos, Clientes e, por fim, a perspectiva Sociedade.

### 6.1 MELHORIAS: PERSPECTIVA FINANCEIRA

A Secretaria não possui recursos próprios, de modo que as estratégias e os indicadores dessa perspectiva estão ligados à matriz orçamentária da Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura (Proplan), orçamento que serve para executar todas as atividades da Pró-Reitoria. Essas atividades necessitam de custeio das despesas com telefone, fotocópias, serviços postais, diárias e passagens, além de materiais de expediente, consumo e bens

permanentes utilizados pelos servidores.

Os recursos que sustentam a universidade pública são providos pelo Governo Federal, cujo montante oscila de acordo com a situação econômica pela qual o País passa. Atualmente, constata-se uma diminuição de acesso a recursos, havendo a necessidade, por parte da Universidade, de gerir de forma eficiente seus gastos. Segundo Lima e Lima (2011), o ideal, para qualquer modelo de sucesso, seria reduzir as despesas e aumentar a arrecadação.

No caso da Proplan da Unipampa, 32,5% dos respondentes, os recursos foram considerados bem administrados, porém, constatou-se fragilidades e a necessidade de melhorar o planejamento dos gastos da Pró-Reitoria, em virtude da aquisição de despesas desnecessárias e dos desperdícios com o uso de materiais, o uso inadequado de diárias, passagens e treinamentos considerados desnecessários para os servidores. A liberação de diárias e passagens está relacionada diretamente à figura do Pró-reitor, e a Secretaria não possui nenhuma gerência ou influência sobre isso, assim como sobre a aprovação de participação em treinamentos e capacitações. Nesse contexto, cabe à Secretaria reduzir despesas com materiais para contribuir de maneira positiva para o orçamento da Proplan, por meio do atendimento aos objetivos, aos indicadores e às metas relacionados à perspectiva Financeira, apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Estratégias perspectiva Financeira.

<b>Perspectiva Financeira</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Reduzir as despesas da Secretaria	% gasto com correios	Diminuir em 10% o total gasto com despesas compulsórias	Substituir o Sedex por carta registrada
	% gasto com telefone		Estimular o uso de comunicadores instantâneos, via internet
	% gasto com impressões/ fotocópia		Priorizar a visualização dos arquivos por meio digital
Otimizar a utilização dos recursos	% gasto com material de consumo/ expediente	Diminuir em 20% o total gasto com materiais de consumo/expediente	Conversar com a equipe na intenção de conscientizá-la sobre o uso racional dos recursos e materiais

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

É importante ressaltar que ações como a de substituição do Sedex por carta registrada representam uma economia de 70% por cada documento enviado. Entretanto, essa ação especificamente deve ser aplicada em casos em que não há urgência da chegada do

documento ao destinatário.

Em 2018, os gastos com correio (Sedex, Sedex 10, Sedex Mundi, SEM, PAC, Sedex reverso e coleta, serviço de selo) totalizaram R\$ 20.196,31, e os gastos com malote, R\$ 45.453,20. Já os gastos com telefonia fixa foram de R\$254.474,27, somadas todas as unidades da Universidade. Estima-se que a Proplan tenha um gasto médio anual com correio, incluindo serviço de malote, de R\$ 6.000,00. A estimativa de gastos com telefonia fixa foi de aproximadamente R\$ 20.000,00 em 2018. Ainda no mesmo ano, os gastos da Proplan com impressões, tanto coloridas quanto em preto e branco, e fotocópias foram de R\$ 6.753,98. Os gastos com material de expediente foram de aproximadamente R\$ 3.000,00. Como cabe à Secretaria proceder com os despachos de documentos, realizar as ligações e fornecer a entrega do material de expediente para que as outras divisões consigam desempenhar suas demandas, acredita-se que ela é capaz de colaborar para a redução desses gastos. Entretanto, para se avaliar o sucesso de uma estratégia de redução desses gastos, é necessário que a Universidade crie controles contabilizando o gasto individual de cada unidade.

Para as organizações públicas, Ghelman e Costa (2006) salientam que a perspectiva financeira deve ocupar uma posição diferente do modelo inicial proposto por Kaplan e Norton, sendo transferida do topo para a base no modelo para órgãos públicos, pois, ainda que não haja lucro, não se busca um retorno financeiro, porém são necessários uma boa execução orçamentária e o aumento da captação de recursos para que a instituição consiga prestar seus serviços com maior qualidade.

## 6.2 MELHORIAS: PERSPECTIVA PESSOAS

A Unipampa busca investir no desenvolvimento profissional do seu corpo técnico e docente. Exemplo disso é o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal, que promove uma série de capacitações em diversas áreas para todos os servidores, propostas anualmente. A Proplan tem por ideologia facilitar a participação em treinamentos e capacitações e incentivar as qualificações. A Secretaria, por sua vez, participa das capacitações que achar interessante para melhorar o desempenho dos servidores.

Quando Ghelman e Costa (2006) propuseram a divisão da perspectiva Aprendizagem e Crescimento do modelo de Kaplan e Norton nas perspectivas Pessoas e Modernização Administrativa foi justamente pelo fato de o serviço público atentar para a relevância das pessoas, servidores, que realizam as atividades para a sociedade. Sabe-se que, no serviço

público, não há distinções salariais entre quem desempenha com excelência suas funções de quem desempenha de forma ineficiente o seu papel, por isso é fundamental investir em capacitações e especializar os servidores para prestarem um serviço de maior qualidade, motivando-os a fim de se obter melhora nos serviços da organização. Ghelman e Costa (2006) deixam claro, em seu modelo, a importância de criar programas de sensibilização que busquem assegurar o comprometimento das pessoas, além de capacitar a força de trabalho para as novas competências demandadas e promover ações de valorização do servidor. Outros autores, como Bergue (2005), incluem a perspectiva Pessoas no centro do modelo de BSC para o setor público. Já Santos (2003) apresenta a perspectiva Servidor como base do seu modelo, ou seja, aquela que sustenta todas as outras perspectivas.

As dimensões do Servperf Confiabilidade, Empatia e Segurança apresentam questões relativas à capacidade técnica e às atitudes pessoais dos prestadores de serviço. No caso da Secretaria, é possível perceber a necessidade de melhorias nos aspectos referentes à empatia da Secretaria com os servidores dos demais setores, assim como nos aspectos referentes ao fortalecimento da integração entre divisões. Ainda há necessidades de melhorias quanto a conhecimentos de procedimentos e rotinas administrativas para atender às demandas. Assim, apresentam-se os objetivos, os indicadores, as metas e as ações dessa perspectiva (Quadro 7).

Quadro 7– Estratégias perspectiva Pessoas.

<b>Perspectiva Pessoas</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Fortalecer relações interpessoais	Nº de confraternizações	Participação de 100% dos servidores da Proplan	Sensibilizar os servidores quanto à importância da integração
	% de servidores que participam		Promover a conciliação entre grupos divergentes
	Cooperação		Estimular ações de trabalho em equipe
	Envolvimento		Estreitar relações com outras pró-reitorias e unidades
Aumentar o conhecimento de rotinas administrativas e promover troca de experiências	% servidores que participam de capacitações	Capacitar 100% os servidores da Secretaria	Incentivar a participação nos programas de capacitação institucional
	% servidores com nível superior		Promover a disseminação de conhecimentos já aprendidos e experiências já vividas
	% servidores com qualificação (mestrado/doutorado)		
Melhorar a imagem da Secretaria	% servidores descontentes com a atuação da Secretaria	Orientar 100% dos servidores da Secretaria	Elaborar manual de boas práticas

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Busca-se, com essas ações, melhorar a prestação do serviço com relação a algumas questões de empatia, de confiabilidade e de segurança, no intuito de aumentar a satisfação dos usuários e promover uma relação mais harmoniosa e agradável destes com o ambiente de trabalho.

### 6.3 MELHORIAS: PERSPECTIVA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A pesquisa demonstrou que há necessidade de melhoria em aspectos concernentes às instalações físicas e aos equipamentos utilizados pela Secretaria. Acredita-se que a implementação de melhorias nos aspectos tangíveis contribui para a agilidade da prestação dos serviços, melhorando os prazos e a qualidade das informações prestadas pela Secretaria. Sobre esse aspecto, destaca-se que a Secretaria foi implantada juntamente com a Proplan em 2010, e, neste período, foram alocados os equipamentos e materiais necessários para o início do trabalho. No entanto, sabe-se que os equipamentos ficam obsoletos, estragam e, portanto, precisam ser trocados. Com o passar do tempo, a Unipampa foi equipando suas unidades com materiais novos, porém, o prédio onde se situa é antigo e, por ser alugado, não foram realizados reparos estruturais. Atualmente, analisa-se a viabilidade da construção de um prédio próprio para abrigar toda a Reitoria e suas unidades, o que melhoraria as suas condições físicas.

Para Cronin e Taylor (1992), é importante que a organização tenha uma ideia real e clara do modo como os usuários enxergam o local onde o serviço é prestado, assim como os equipamentos necessários para a prestação desse serviço. A dimensão Tangibilidade avalia os aspectos físicos que envolvem a prestação de serviços. No tocante aos serviços públicos, para Ghelman e Costa (2006), a perspectiva Modernização Administrativa tem por intuito aperfeiçoar a gestão interna da organização por meio do uso da tecnologia de informação e da melhoria de práticas administrativas e gerenciais. Essas medidas são fundamentais para melhorar a transparência, a agilidade e a orientação para o usuário dos serviços.

A Unipampa busca sempre melhorar seus processos administrativos, prova disso é o desenvolvimento do Sistema de Gestão Unificada de Recursos Institucionais (GURI), por meio do corpo técnico da Universidade, que contempla todos os processos, inclusive os relacionados aos alunos. A Secretaria da Proplan, assim como os demais setores e unidades da Instituição, tem a obrigação de se adaptar às novas realidades tecnológicas e de trabalhar em prol da facilitação dos processos, minimizando dificuldades e potencializando os benefícios

que a tecnologia pode trazer.

Para abrigar os novos sistemas e melhorar a percepção do usuário sobre os aspectos físicos da Secretaria, apresenta-se, no Quadro 8, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações relacionados à Modernização Administrativa.

Quadro 8 – Estratégias perspectiva Modernização Administrativa.

<b>Perspectiva Modernização Administrativa</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Modernizar equipamentos	% computadores com mais de 5 anos	Melhorar o desempenho de 100% dos computadores	Formatação e instalação de programas mais modernos
			Troca por computadores novos
Desenvolver novas ferramentas administrativas	% servidores que necessitam da Secretaria para ter acesso a documentos e dados institucionais	Reunir todas as informações, modelos de documentos em um único sistema	Incluir no Sistema GURI
Melhorar a aparência da sala	Fiação à mostra	Cobrir 100% dos fios	Esconder a fiação dos computadores, telefones e impressora
	Circulação obstruída	Aumentar 50% do espaço de circulação	Reorganizar os móveis Instalação de um balcão de atendimento na entrada da sala

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As iniciativas propostas nessa perspectiva concordam com a intenção da Unipampa de aprimorar seus processos usufruindo da tecnologia. Tratam-se de ações pontuais, com a finalidade de colaborar para que a Secretaria desempenhe seus serviços de forma mais ágil, contribuindo para respeitar prazos e, assim, melhorar a satisfação dos usuários.

#### 6.4 MELHORIAS: PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

A Secretaria procura atender às suas demandas com a maior agilidade possível. Porém, é possível perceber problemas ligados à responsabilidade, principalmente prazos, organização administrativa e, novamente, questões relacionadas à integração entre servidores. É necessário atentar para as questões vinculadas à dimensão Responsabilidade e Confiabilidade como forma de melhorar o serviço.



Para Cronin e Taylor (1992), a dimensão Responsabilidade trata de atender ao cliente com a maior presteza possível, agilizando seu pedido, e a dimensão Confiabilidade dá ao cliente a certeza de que seu pedido foi processado e que será entregue corretamente, sem erros e com exatidão. Ghelman e Costa (2006) criaram a perspectiva Processos Internos que, além de buscar eficiência por meio da otimização dos processos e da consciência dos gastos da Administração Pública, busca também agilidade quanto a prazos, à racionalização dos processos e à efetividade dos serviços. Assim, apresenta-se, no Quadro 9, a perspectiva Processos Internos, com seus objetivos, indicadores, metas e ações.

Quadro 9 – Estratégias perspectiva Processos Internos.

<b>Perspectiva Processos Internos</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Dinamizar os processos e práticas internas	Nº de servidores com competência para exercer mais de uma função	Orientar 100% os servidores da Secretaria	Criar um manual de procedimentos institucionais
	Confiança		
Viabilizar a interação entre as funções	Percepção		
Aumentar a transparência	Vencimento dos prazos	Proporcionar maior visibilidade do trabalho executado pela Secretaria	Atualizar diariamente o site com as demandas em andamento e notícias sobre o funcionamento da Secretaria

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Acredita-se que os objetivos propostos nessa perspectiva aperfeiçoariam os processos da Secretaria, o que, por consequência, aumentaria a confiança dos usuários no trabalho realizado, melhorando a sua satisfação. Também é importante ressaltar que essas ações estão em consonância com as outras perspectivas (Pessoas e Modernização Administrativa), criando um novo olhar para a dinâmica de trabalho dentro do setor.

## 6.5 MELHORIAS: PERSPECTIVA CLIENTES

Conforme já mencionado, o maior público da Secretaria são os servidores da Unipampa, em especial os da Proplan. A Secretaria tem o dever de atender a todos com presteza, educação e cordialidade. Entretanto, há a necessidade de melhorar o atendimento ao usuário, demonstrando maior atenção aos pedidos demandados e os provendo com maior

agilidade e confiança. Conforme Ghelman e Costa (2006), o objetivo, nessa perspectiva, é garantir a máxima satisfação dos servidores quanto ao atendimento de suas necessidades.

No caso dos serviços públicos, é fundamental que o BSC tenha sua estrutura centrada nos usuários e na satisfação de suas necessidades, o que levará ao cumprimento da sua missão organizacional (FERNANDES, 2013).

Para tanto, Cronin e Taylor (1992) também salientam que todos os esforços de uma organização devem estar voltados para a satisfação do cliente. As dimensões do Servperf empatia, responsabilidade, confiabilidade e segurança estão inseridas nessa perspectiva e seus objetivos, indicadores, metas e ações são apresentados no Quadro 10.

Quadro 10– Estratégias perspectiva Clientes.

<b>Perspectiva Clientes</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Incentivar a aproximação entre a Secretaria e seus usuários	Credibilidade	Expandir os canais de integração dos servidores com a Secretaria	Organizar reuniões interdepartamentais
	Sinergia		Criação de manual de boas práticas
	% demandas compartilhadas com os servidores		Atualização diária do site
Buscar um mecanismo de resolução de problemas	Nº de reclamações sobre os servidores	Melhorar o fluxo de informação	Criar um canal para sugestões/reclamações
	Relação de problemas frequentes		
Agilizar a conclusão das demandas	Prazos expirados	Diminuir o tempo de espera para conclusão da demanda	Elencar demandas prioritárias/urgentes
			Repassar demandas que não competem ao setor

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Como essa perspectiva trata da satisfação de clientes, neste caso, usuários da Secretaria, optou-se por objetivos vinculados à relação com o usuário, a fim de promover a confiança, a responsabilidade e a satisfação com o serviço.

## 6.6 PERSPECTIVA SOCIEDADE

O trabalho da Secretaria serve de apoio para a Proplan e os demais setores desenvolverem suas atividades com a finalidade de cumprirem a missão institucional da Unipampa: promover a Educação Superior de qualidade, com vistas à formação de sujeitos

comprometidos e capacitados a atuarem em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional. Dessa maneira, a Secretaria passa a ter sua missão com viés social, na medida em que se propõe, ainda que de maneira indireta, a colaborar para que a Universidade forme profissionais capacitados para exercerem seu papel dentro da sociedade.

Conforme Ghelman e Costa (2006), a sociedade é o cliente indireto da prestação de serviço público da Educação Superior. A sociedade beneficia-se do aumento de jovens capacitados que ingressam no mercado de trabalho e promovem a transmissão de conhecimento e tecnologia que foi ensinada dentro da Universidade. Essa perspectiva está no topo do BSC para que se trabalhe para alcançar a efetividade no serviço prestado, com foco no cidadão e na coletividade.

Dessa maneira, são necessárias medidas que possibilitem à Secretaria fortalecer a sua imagem, maximizar os efeitos positivos dos serviços prestados e se aproximar da sociedade. A Secretaria é a responsável pela divulgação de notícias e informações da Pró-Reitoria, área que necessita de melhorias no tocante à forma com que essas informações chegam à sociedade. Além do mais, há necessidade de aproximar a Secretaria dos demais setores e das pró-reitorias, com a finalidade de demonstrar o papel que desempenha dentro da Universidade e de satisfazer os usuários no que se refere aos serviços prestados. No Quadro 11, são apresentados os objetivos, os indicadores, as metas e as ações dessa perspectiva.

Quadro 11 – Estratégias perspectiva Sociedade.

<b>Perspectiva Sociedade</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Aproximar a Secretaria da comunidade universitária e sociedade	Nº de atividades desenvolvidas com outros setores	Estreitar relações com os demais setores	Criar canais de contato entre a Secretaria e a comunidade universitária
	Nº de acesso ao site da Secretaria	Intensificar o contato com a sociedade	Divulgar as ações da Secretaria no site

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Apresentadas as seis perspectivas do modelo de BSC proposto por Ghelman e Costa (2006), percebe-se que é fundamental haver avaliações periódicas quanto à prestação de um serviço público e que medidas de melhorias sejam propostas com a finalidade de satisfazer o usuário e gerar a efetividade esperada para a organização. No caso da Secretaria, diversas variáveis carecem de melhorias: variáveis relacionadas a aspectos tangíveis, à empatia, à

responsabilidade, à confiabilidade, à segurança, à sociedade e à área financeira. Tendo isso em vista, espera-se contribuir para melhorar a qualidade da prestação de serviço da Secretaria da Proplan, garantindo a satisfação do seu usuário e colaborando para a atividade-fim da Unipampa.

## 6.7 MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA

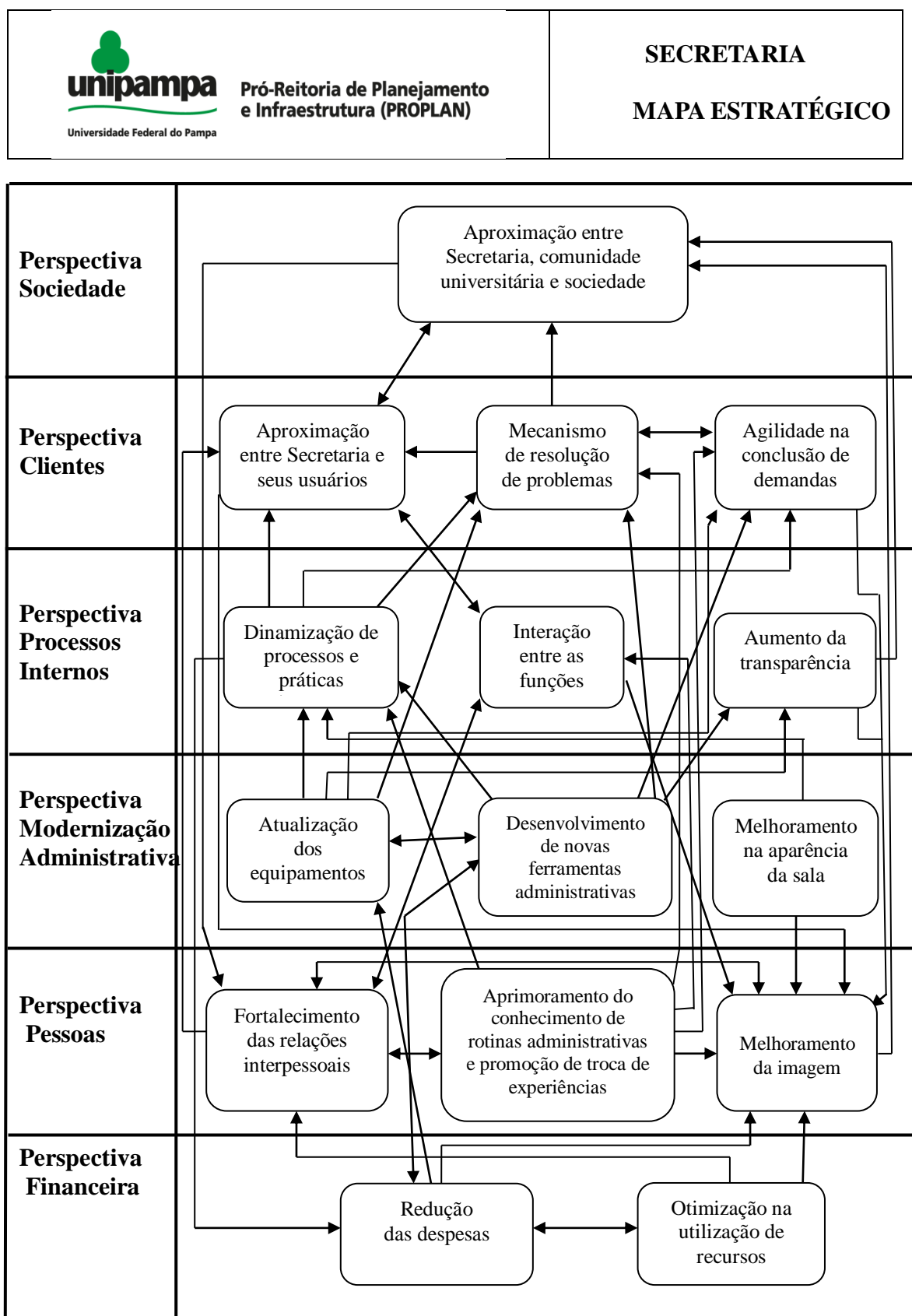
O mapa estratégico é a representação gráfica do BSC e permite que a estratégia proposta juntamente com as relações de causa e efeito entre os objetivos de cada perspectiva possam ser visualizados graficamente. Ghelman e Costa (2006) propõem que o mapa estratégico seja elaborado a partir dos elementos de cada perspectiva e que represente a comunicação da estratégia e o retorno de seus resultados, o que colabora para uma gestão bem planejada. Assim, apresenta-se o mapa estratégico da Secretaria, conforme Figura 11, contendo a identificação das relações de causa e efeito entre os objetivos em cada perspectiva e entre perspectivas diferentes.

A proposta de BSC para a Secretaria é composta pelas seis perspectivas, conforme modelo de Ghelman e Costa (2006), sendo dois objetivos para a perspectiva Financeira, três objetivos para as perspectivas Pessoas, Modernização Administrativa, Processos Internos e Clientes e um objetivo para a perspectiva Sociedade. O mapa possibilita verificar, por meio dos indicadores, se a Secretaria segue o caminho correto para o plano de melhoria e se as metas são cumpridas da forma como foram estabelecidas.

Dessa maneira, a relação de causa e efeito acontece dos seguintes modos:

a) A redução de despesas pode contribuir para: i) a atualização dos equipamentos (p. ex., mais recursos podem ser destinados para que se possa adquirir *softwares* e peças mais modernas para os equipamentos); ii) o desenvolvimento de novas ferramentas administrativas (p. ex., mais recursos podem ser usados para a criação de ferramentas que melhorem o desempenho da Secretaria); iii) o melhoramento da imagem (p. ex., demais setores podem se espelhar positivamente no exemplo da Secretaria); e d) a otimização de recursos (p. ex., o objetivo de diminuir as despesas acaba por promover o uso consciente dos recursos que se tem).

Figura 11 – Mapa estratégico da Secretaria.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

b) A otimização na utilização dos recursos pode colaborar para: i) a redução de despesas (p. ex., esgotar o uso do material de consumo); ii) o fortalecimento de relações interpessoais (p. ex., para que haja essa otimização é necessário um esforço coletivo, com a colaboração e o envolvimento de todos os servidores da Secretaria); e iii) o melhoramento de imagem (p. ex., pode servir como modelo e inspiração para os demais setores).

c) O fortalecimento das relações interpessoais pode refletir: i) na aproximação entre a Secretaria e seus usuários (p. ex., o convívio e a aproximação entre as pessoas possibilitam maior interação e cooperação); ii) no melhoramento da imagem (p. ex., o bom relacionamento transmite confiança e força); iii) na interação entre funções (p. ex., o fortalecimento cria uma aproximação maior entre colegas, gerando empatia); iv) no aprimoramento do conhecimento de rotinas administrativas e da promoção de troca de experiências (p. ex., a aproximação cria liberdade para o compartilhamento de histórias, de situações já vividas no local de trabalho).

d) O aprimoramento do conhecimento de rotinas administrativas e da promoção de troca de experiências favorece: i) o fortalecimento das relações interpessoais (p. ex., relatos de experiências e ensinamentos do trabalho ajudam a união da equipe); ii) a dinamização de processos e práticas internas (p. ex., servidores mais capacitados e qualificados conseguem melhorar o desempenho do setor); iii) o melhoramento da imagem (p. ex., a qualidade do trabalho melhora, transmite uma imagem mais eficaz); iv) o mecanismo de resolução de problemas (p. ex., a capacitação dá suporte para a solução de problemas); v) a interação entre as funções (o conhecimento de rotinas possibilita que mais de um servidor consiga atender à demanda); e vi) a agilidade na conclusão de demandas (p. ex., conhecimento dos procedimentos gera rapidez para a execução dos processos e o atendimento dos pedidos).

e) O melhoramento da imagem contribui para: i) o fortalecimento das relações interpessoais (p. ex., o fortalecimento da imagem transmite seriedade e credibilidade); e ii) a aproximação entre a Secretaria e a comunidade universitária e sociedade (p. ex., o fortalecimento da imagem demonstra confiança, segurança e responsabilidade para o público em geral).

f) A atualização dos equipamentos favorece: i) a dinamização de processos e práticas internas (p. ex., com computadores melhores, os dados são trabalhados com mais facilidade e agilidade); ii) o aumento da transparência (p. ex., facilidade para inserir informações no site); iii) a agilidade na conclusão de demandas (p. ex., os processos tendem a ser concluídos com mais rapidez, melhorando os prazos); iv) o mecanismo de resolução de

problemas (p. ex., melhoras nos equipamentos podem colaborar para a criação de um canal de identificação e solução de erros e problemas, semelhante a uma caixa de sugestões); e v) o desenvolvimento de novas ferramentas administrativas (p. ex., o que pode levar à facilidade para reunir os documentos e modelos em um único sistema).

g) O desenvolvimento de novas ferramentas administrativas provoca reflexos: i) na atualização de equipamentos (p. ex., o uso de um sistema que compile todos os documentos utilizados necessita de computadores mais modernos); ii) na dinamização de processos e práticas internas (p. ex., a reunião de documentos em um único local facilita o seu acesso); iii) na agilidade na conclusão de demandas (p. ex., uma vez que, com todos documentos compilados em um único lugar, os processos tendem a ser solucionados com maior rapidez); iv) no mecanismo de resolução de problemas (o que acarreta melhoras no fluxo de informações); v) no aumento da transparência (p. ex., gerando facilidade para divulgação das informações da Secretaria); vi) redução das despesas (p. ex., adoção de comunicação via internet substituindo as ligações interurbanas, quando possível).

h) O melhoramento na aparência da sala implica: i) no melhoramento da imagem da Secretaria (p. ex., organizar os móveis de maneira que facilite a circulação dentro da sala, despoluindo a visão que os usuários têm ao entrarem, proporcionando um aspecto mais organizado e limpo); e ii) na dinamização de processos e práticas (p. ex., pois a melhor disposição dos móveis auxilia na mobilidade e agilidade do servidor).

i) A dinamização de processos e práticas internas reflete: i) na redução das despesas (p. ex., evitar a reprodução física de documentos que podem ser utilizados apenas no formato virtual); ii) na aproximação entre a Secretaria e seus usuários (p. ex., gerando aumento da qualidade e da eficiência na execução das demandas); iii) na agilidade na conclusão de demandas (p. ex., representada pela redução de prazos devido à desburocratização); e iv) no mecanismo de resolução de problemas (p. ex., proporcionando agilidade no fluxo de informações).

j) A interação entre funções contribui para: i) a aproximação entre a Secretaria e seus usuários (p. ex., havendo mais de um servidor para atender à demanda); ii) o melhoramento da imagem (p. ex., por meio aumento da eficácia no atendimento); e iii) o fortalecimento das relações interpessoais (p. ex., por meio da aproximação dos servidores através de demandas compartilhadas, estimulando o companheirismo).

k) O aumento da transparência pode influenciar: i) a aproximação entre a Secretaria, a comunidade universitária e a sociedade (p. ex., gerando aumento de empatia por

meio da visibilidade dos dados da Secretaria); e ii) o melhoramento da imagem (p. ex., demonstração da eficiência, da competência e aumento da credibilidade).

l) A aproximação entre a Secretaria e seus usuários pode colaborar para: i) o melhoramento da imagem (p. ex., por meio da demonstração de afinidade, empatia); ii) a interação entre funções (p. ex., levando à melhoria no clima organizacional, ao crescimento da interatividade e ao aprendizado compartilhado); e iii) a aproximação entre a Secretaria, a comunidade universitária e a sociedade (p. ex., por meio da realização de atividades – capacitação, palestras, roda de conversas – em conjunto com segmentos de outras pró-reitorias, *campi*, órgãos externos/setores da sociedade).

m) O mecanismo de resolução de problemas pode favorecer: i) a aproximação entre a Secretaria e seus usuários (p. ex., levando ao aumento da eficiência na conclusão de processos/demandas); ii) a aproximação entre a Secretaria, a comunidade universitária e a sociedade (p. ex., por meio da criação de canais de comunicação e *feedback* tanto institucionais quanto com a sociedade); e iii) a agilidade na conclusão de demandas (p. ex., soluções viabilizadas por meio de um melhor fluxo e canais de informação).

n) A agilidade na conclusão de demandas pode colaborar para: i) o mecanismo de resolução de problemas (p. ex., elencar o grau de prioridade das demandas para organizar os atendimentos ajudará a melhorar o fluxo de informações); e ii) o melhoramento da imagem (p. ex., por meio da manifestação de responsabilidade).

o) A aproximação entre a Secretaria, a comunidade universitária e a sociedade pode contribuir para: i) o fortalecimento das relações interpessoais (p. ex., o convívio e a aproximação entre as pessoas possibilitam maior interação e cooperação); e ii) a aproximação entre a Secretaria e seus usuários (p. ex., por meio da promoção de trabalho em equipe, projetos em conjunto e trocas de experiência).

Podem haver desdobramentos e outros exemplos das relações de causalidades. No entanto, o objetivo do mapa estratégico é demonstrar a visão completa do BSC, de modo que seja possível identificar se os objetivos estão sendo atingidos, além das relações de causa e efeito. O principal objetivo da Secretaria é desempenhar suas atividades de forma a trazer satisfação para seu usuário. Para tanto, ela necessita aumentar seu desempenho melhorando sua qualidade (eficiência) para que as necessidades dos seus usuários sejam atendidas satisfatoriamente (eficácia), demonstrando, assim, a sua importância e relevância para o desempenho da Universidade (efetividade). Tendo isso em vista, no último tópico deste capítulo, abordam-se aspectos e fatores que deverão ser considerados na implementação do



plano de melhoria.

## 6.8 APLICAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA NA SECRETARIA

A Unipampa busca sempre integrar a comunidade universitária em seus planejamentos e projetos, o que é comprovado pelos processos avaliativos conduzidos pela CPA e o pelo PDI, ambos sob orientação da Proplan. Portanto, para a aplicação do plano de melhorias na Secretaria, sugere-se que este se dê por meio de um processo participativo e colaborativo de todos os envolvidos, corroborando a cultura que a Universidade vem tentando criar.

Desse modo, verifica-se a necessidade de discussões sobre os objetivos, os indicadores, as metas e as ações propostas no plano com os servidores da Secretaria e com os usuários do serviço, gerando, assim, aceitação e comprometimento por parte destes com esse processo de mudança. O processo participativo é entendido como um processo no qual as ações de pensar e fazer são partilhadas por esses atores que, estando balizados pelas definições amplas da instituição, têm a capacidade de opinar sobre esta proposta.

Além disso, o BSC deve ser entendido como um sistema de gestão, e não de controle e regulação. Portanto, cabe à gestão da Pró-Reitoria promover discussões, reuniões, debates e grupos focais para tratar de aspectos práticos do processo de implantação do BSC, além de definir os prazos para o cumprimento das metas e determinar a responsabilidade sobre cada uma das iniciativas propostas. O sucesso do BSC depende da participação contínua, integrada e comprometida de todos seus membros.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral propor um plano de melhorias na prestação dos serviços da Secretaria da Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura da Unipampa, por meio da escala de avaliação de serviços Servperf e utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard*. Tanto o instrumento quanto o modelo de melhorias proposto podem ser aplicados ao serviço público, mediante adaptações e respeitando as peculiaridades do serviço, e mostraram-se adequados para os propósitos dessa pesquisa.

A aplicação da Servperf, além de identificar a percepção do usuário sobre os serviços da Secretaria, permitiu verificar quais os pontos críticos da prestação do serviço e, a partir daí, propor melhorias adequadas para satisfazer ao usuário com um serviço de qualidade, devendo ser esse o maior propósito de qualquer instituição pública.

Com relação ao modelo de BSC apresentado, este pode ser aplicado ao serviço público por apresentar perspectivas que preservam as especificações desse tipo de serviço, como a prestação voltada para o coletivo, conciliando gestão, formalismo legal e responsabilidade social.

A pesquisa foi aplicada na Unipampa, com os usuários dos serviços prestados pela Secretariada Proplan entre os meses de maio e junho de 2018. Todas as pessoas que usaram os serviços da Secretaria mais de duas vezes na semana durante o primeiro semestre de 2018 receberam o questionário. Ao todo, foram devolvidos para análise 80 questionários respondidos. Assim, foi possível identificar que o perfil de usuário do serviço engloba, na maioria das vezes, o cargo de técnico administrativo em Educação, com pós-graduação, lotado na Proplan e que trabalha na Universidade há mais de cinco anos.

Para atingir ao objetivo principal, foi necessário, inicialmente, descrever as atividades desenvolvidas pela Secretaria da Proplan, primeiro objetivo específico dessa pesquisa. A descrição deu-se por meio da observação participante, pois documentos como a “Carta ao Cidadão”, que contém todas as descrições de serviços da Universidade, ainda está em desenvolvimento. Dessa forma, utilizou-se da experiência vivida dentro da Secretaria para atingir esse propósito. Do rol de serviços da Secretaria, o mais utilizado é o de agenda de reuniões, seguido dos serviços de informações diversas e expedição de documentos.

O segundo objetivo específico foi verificar a qualidade do serviço para identificar os seus pontos fortes e as suas fragilidades. Assim, foi aplicada a escala de avaliação Servperf, com a inclusão de onze questões para melhor compreender a opinião do usuário. A escala

Servperf é indicada pelos teóricos para ser aplicada ao serviço público por referir-se à percepção do consumo do serviço em si, partindo da ideia de que a expectativa do usuário é sempre a máxima possível, tal qual deve ser a prestação de serviços públicos para uma sociedade. Como resultado, a dimensão que apresentou a menor média foi a Tangibilidade, e a maior média foi a da dimensão Segurança.

O terceiro objetivo específico foi sugerir ações de melhoria na prestação dos serviços da Secretaria da Proplan utilizando os resultados da avaliação Servperf dentro da metodologia BSC. O modelo de BSC escolhido foi o proposto por Ghelman e Costa (2006). O que se constatou foi que a perspectiva com a menor média foi a Modernização Administrativa. Como as questões que compuseram essa perspectiva dizem respeito à obsolescência dos equipamentos e à inadequação da estrutura física, cabe ressaltar que, ainda que a percepção da qualidade do serviço prestado seja influenciada pela visão do usuário no tocante a essas questões, a aparência da sala, por exemplo, não deve influenciar na percepção da qualidade do fornecimento do serviço em si. Evidentemente, as questões relacionadas à parte da estrutura física da sala da Secretaria carecem de melhorias, mas não somente elas precisam ser melhoradas.

Partindo da ideia da melhoria contínua, de que tudo pode ser melhorado sempre, e do que preconiza o BSC, propor alternativas para elevar a média de somente uma perspectiva não pode garantir o crescimento da qualidade do serviço. Desse modo, todas as perspectivas devem crescer de forma balanceada e harmônica para, então, melhorar o fornecimento do serviço e, por consequência, aumentar a satisfação do usuário.

Nesse intuito, para concluir, com a finalidade de melhorar a prestação dos serviços da Secretaria, foram propostos objetivos, indicadores, metas e ações, formando estratégias para cada uma das perspectivas propostas por Ghelman e Costa (2006), por meio dos resultados do instrumento de pesquisa e da observação participante. Por fim, como último objetivo específico, apresentou-se o mapa estratégico contendo as relações de causa e efeito entre os objetivos e as perspectivas, o que possibilita uma visão gráfica dessas interações e mostra se a Secretaria segue o caminho adequado.

Entende-se que a observação participante, enquanto método de análise de dados, requer prática, conhecimento e compreensão por parte do observador. Entretanto, pelo fato de a pesquisadora estar imersa no contexto da Secretaria e da Unipampa, foi possível obter informações privilegiadas que seriam inacessíveis à pesquisa por outras vias, para obter os conhecimentos aprofundados, e assim, juntamente com a avaliação Servperf acrescida das

demais questões do instrumento de pesquisa, propor melhorias para a prestação do serviço desses serviços. Destaca-se aqui a relevância de compor esse trabalho utilizando a fusão das duas técnicas, pois somente a observação participante, mesmo com toda a utilidade que apresenta, não seria suficiente para elaborar um plano de melhorias dentro da metodologia BSC, pois o fato de a pesquisadora ter trabalhado dentro da Secretaria poderia conduzir para ignorar certas influências do serviço ou exagerar em outras. Nesse sentido, a escala Servperf colaborou para ressaltar os pontos a serem melhorados, o que foi ao encontro do objetivo geral dessa pesquisa.

É importante ressaltar que, para a efetividade da aplicação desse plano de melhorias, são necessários debates sobre todos os objetivos, de forma que todos os servidores possam contribuir para sua execução. Cabe à gestão da Pró-Reitoria utilizá-lo na prestação de serviços da Secretaria e dar condições para que o plano de melhorias seja implementado. Espera-se que essa pesquisa possa contribuir para o crescimento da qualidade do serviço prestado pela Secretaria e, com isso, para a promoção do desempenho institucional.

Como limitações dessa pesquisa, observou-se a dificuldade de obter o retorno de diversos questionários preenchidos e o medo de retaliação apresentado por alguns dos usuários em responder a uma pesquisa que avalia o trabalho de um colega. Dessa forma, foi possível perceber a urgente necessidade de se criar uma cultura de avaliação colaborativa, e não punitiva.

Ainda que haja limitações, recomenda-se a realização de estudos complementares a esse, que possam traduzir em estratégias a visão dos usuários e a utilização de outros instrumentos para comporem o BSC, como, por exemplo, a Matriz SWOT. Sugere-se que novas pesquisas sobre o tema sejam aplicadas, inclusive em secretarias de outras pró-reitorias para que se possa compará-las entre si, respeitando as especificidades de cada uma e permitindo aos gestores diagnosticarem o andamento das atividades e aplicar melhorias à prestação dos serviços.



## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo. Makron Books, 1992.

ALBUQUERQUE, F. J. B.; MELO, C. F. Avaliação dos serviços públicos de saúde em duas capitais nordestinas do Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, p. 323-330, 2010.

ALMEIDA, M. I. C.; QUEIROZ, F. L. **Balanced Scorecard como ferramenta do planejamento estratégico na administração pública**: o caso da Secretaria de Infraestrutura do Município de Cedro – CE. 2014. Disponível em: <<https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/B%20S%20C%20COMO%20FERRAMENTA%20DO%20PLANEJAMENTO%20ESTRATEGICO%20NA%20ADMINISTRACAO%20PUBLICA%20O%20CASO%20DA%20SECRETARIA%20DE%20INFRAESTRUTURA%20DO%20MUNICIPIO%20DE%20CEDRO%20CE.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2017.

BALDOW, S. G. **Planejamento da qualidade em agroindústrias de pequena escala**. 2013, 104p. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia de Alimentos) – Universidade Federal do Espírito Santo, Alegre, 2013.

BELLONI, I. Avaliação institucional: um instrumento de democratização da educação. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 5, n. 9, p. 1-28, 1999. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/6711/5418>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas e *Balanced Scorecard* em organizações públicas. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265-284, 2005.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A multistage model of customers Assessments of Service Quality and Value. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 4, p. 375-384, 1991.

BONIFÁCIO, R.; SCHLEGEL, R. Panorama e determinantes da satisfação com os serviços públicos no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 4, 2012. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/105>>. Acesso em: 20 out. 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. **Diário Oficial de União**, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 16 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 10.861, 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm)>. Acesso em: 18 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.640, de 11 janeiro de 2008. Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jan. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11640.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11640.htm)>. Acesso em: 19 set. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **E-MEC**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/e-mec-sp-257584288>>. Acesso em: 24 jun. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural da gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391-410, 2008.

BROCHADO, A. Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. **Quality Assurance in Education**, United Kingdom, v. 17, n. 2, p. 174-190, 2009.

CHIZZOTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CHURCHILL JR., G.A. SURPRENANT, C. An investigation in to the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 19, p. 491-504, 1982.

CONTANDRIOPOULOS, A.P. **Avaliando a institucionalização da Avaliação**. 2006. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232006000300017](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232006000300017)>. Acesso em: 01 out. 2017.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da produção e operações:manufatura e Serviços - uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, A. N. M. **Avaliação da qualidade dos cursos de pós-graduação do Centro de Tecnologia da Universidade Federal da Paraíba sob a percepção dos alunos**. 2016. 147p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 969-992, 2003.



COSTA, M. A. F.; COSTA, M. F. B. **Projeto de pesquisa: entenda e faça**. Petrópolis: Vozes, 2011.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, ano 51, n. 3, jul./set. 2000. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Coutinho51\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Coutinho51(3).pdf)>. Acesso em: 15 set. 2017.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v.56, n. 3, 1992. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/1252296?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1252296?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 01 out. 2017.

CROSBY, P. B. **Qualidade e investimento**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1990.

CUNHA, M. R.; KRATZ, L. Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do *balanced scorecard*: um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 46, p. 96-108, Florianópolis, 2016.

DANTAS, R. P. A importância do princípio da eficiência como princípio da Administração Pública em relação às agências reguladoras. **Revista Âmbito Jurídico**, ano XIV, n. 94, novembro, 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&%20artigo\\_id=10703](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&%20artigo_id=10703)>. Acesso em: 20 out. 2017.

DEMING, W. E. **Deming Quotes**. 2017. Disponível em: <http://demingcollaboration.com/w-edwards-deming/deming-quotes/>>. Acesso em: 29 jun. 2017.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DESCHAMPS, M. **Avaliação de qualidade no ensino superior: aplicação dos modelos Hedperf e Servperf na Faculdade de Tecnologia SENAI/SC-Blumenau**. 2007, 194p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, 2007.

DORNELLES, M. S. **Avaliação da qualidade dos serviços prestados pela direção do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**. 2016, 99p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, 2016.

DORWEILER, V.; YAKHOU, M. Scorecard for academic administration performance on the campus. **Managerial Auditing Journal**, Bradford, v. 20, n. 2, p. 138-144, 2005.

DRUCKER, P. F. **O gestor eficaz**. São Paulo: Saraiva, 2011.

ERDMANN, R. H. **Gestão da qualidade no setor público**. Brasília: UFSC, 2011.

FARIA, C. A. P. A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 20, n. 59, p. 97-109, out. 2005.

FARIA, L. F. V.; FREITAS, A. L. P.; PALMA, M. A. M. **Qualidade em serviços sob a perspectiva dos métodos SERVQUAL e SERVPERF**: um estudo bibliométrico. Bauru: Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, 2015.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994. V. 1. Gestão e sistemas.

FERNANDES, G. A. **Balanced Scorecard aplicado à administração pública: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras**. 2013, 193p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Lavras, 2013.

FIRDAUS, A. HEDPERF versus SERVPERF: the quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. **Quality Assurance in Education**, Bradford, v. 13, n. 4, p. 305-328, 2005. Disponível em:  
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentI>>. Acesso em: 24 jun. 2017.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégias e tecnologia da informação. 7 ed. São Paulo: AMGH Editora, 2014.

FÔRTE, V. C. **Avaliação da qualidade no ensino superior: aplicação dos modelos Hedperf e Servperf**. 2011, 120p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, 2011.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R.R. Adotando o BSC para o setor público, utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., Bauru, 2006. **Anais...** Bauru: Instituição, 2006; Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/137.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/137.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2017.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GONÇALVES, I.; MONTEIRO, L. **Serviços públicos**: da burocracia à qualidade. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa, 1999.

GOZZI, M.P. **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Person, 2015.

HANSON, J.; TOWLE, G. The Balanced Scorecard: Not just an other fad. **Credit Union Executive Journal**, Madison, p. 12-16, Jan/Feb. 2000.

HOQUE, Z.; JAMES, W. Linking Balanced Scorecard Measures to size and market factors: Impacto on organizational performance. **Journal of Management Accounting Research**, v. 12, p. 1-17, 2000. Disponível em: <[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjct55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2104543](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2104543)>. Acesso em: 23 out. 2017.

JURAN, J. M. **Juran's quality handbook**. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus: 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **Mapas estratégicos**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus: 2004.

KOLAGA, L. J. G., **Avaliação de qualidade de cursos superiores na modalidade a distância: um estudo na SEAD/UFES**. 2014, 91p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, 2014.

LAGE, L. M. S. **Qualidade e satisfação nos serviços públicos**: o caso de uma empresa municipal– EMARVR. 2008, 274p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Autárquica) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999

LIMA, C.; SOARES, T.; LIMA, M. *Balanced Scorecard* em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 4, n., p. 183-205, 2011. Disponível em <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/678/636>>. Acesso em: 16 out. 2017.

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MALMI, T. Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. **Journal of Management Accounting Research**, v. 12, p. 207-220, 2001 Disponível em: <<http://www.tecsi.fea.usp.br/disciplinas/5840/textos/pdf/balanced.scorecards.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, H. F. **Proposta de modelo de gerenciamento e medição de desempenho numa instituição de pesquisa tecnológica do setor público com foco no cidadão**. 2005, 139p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

MARTINS, J. B. Observação participante: uma abordagem metodológica para a Psicologia Escolar. **Seminário Ciências Sociais/Humana**, Londrina, v. 17, n. 3, p. 266-273, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A., **Fundamentos da administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MAZIS, M. B.; AHTOLA, O. T.; KLIPPEL, E.R. A comparison of four multi-attribute models in the prediction of consumer attitudes. **Journal of Consumer Research**, v. 2, p. 38-52, June 1975.

MEDEIROS, I. F. **Avaliação e melhoria da qualidade no serviço público**: um estudo de caso em uma biblioteca universitária por meio do modelo SERVQUAL. 2015. 121p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

NASCIMENTO, D. **Análise de riscos e pontos críticos de controle (APPCC) de uma planta de processamento de alimentos (restaurante universitário) em Ouro Preto-MG**. Boletim Centro de Pesquisa de Processamento de Alimentos, v. 10, n. 2, p. 170-185, 2003.

NASSUNO, M. Avaliação de resultados e avaliação de satisfação do usuário cidadão: elementos para reflexão. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental Res Pública**, Goiana, n. 2, p. 99-140, maio 2003. Disponível em <<https://drive.google.com/file/d/0BxnWe4FQdTbSSkItSEVkt0FEUDg/edit>>. Acesso em: 03 set. 2017.

NORMANDO, I. M. C. **Administração de serviços públicos com foco no cidadão**: uma avaliação dos serviços prestados pelos órgãos julgadores do superior tribunal de justiça. 2009, 68p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, DF, 2009.

OLIVER, R. L. A cognitivemodeloftheantecedentsandconsequencesofsatisfactiondecisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, p.460-469, Nov. 1980

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

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**, New York, v. 70, n. 3, p. 201-230, 1994a.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Reassessment of expectations as a

comparison standar in measuring service quality: implications for future research. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, n. 1, p. 111-124, 1994b.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Retailing**, v. 67, n. 4, p. 420-450, 1991.

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

PEDROSA, R. C. V. **Avaliação da qualidade em um serviço público de saúde com a aplicação do modelo de Kano e Servperf**. 2015. 104p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

PEREIRA, F. E. **O *balanced scorecard* na gestão de organizações sem fins lucrativos: estudo de caso no SENAC/SC**. 2004, 133p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

POLIDORI, M. M.; MARINHO-ARAÚJO, C. M.; BARREYRO, G. B. **Sinaes: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira**. Rio de Janeiro: ABMES, 2011.

POUGET, N.I.R.; CAMPOS, A.L.S.; PAULO, W.L. Análise do nível de satisfação de usuários de serviços públicos. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)**, v. 3, n. 3, p. 42-55, set./dez. 2014.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

RAMOS, M. P. SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, set./out. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n5/a05v46n5>>. Acesso em: 21 set. 2018.

RAPERT, M.; WREN B. Service quality as a competitive opportunity. **Journal of Services Marketing**, v. 12, n. 3, p. 223-235, 1998.

RISTOFF, D. I. Algumas definições de avaliação. **Revista da rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, v. 8, n. 2, p. 19-30, 2003.

ROCHA, J. A. **Análise importância-desempenho aplicada à avaliação da qualidade em**

**serviços de tecnologia da informação sob a perspectiva do usuário:** um estudo de caso em uma autarquia federal. 2013. 107p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense – Niterói, 2013.

ROLIM, A. M. **Avaliação da qualidade dos serviços de suporte de TI de uma IFES:** uma abordagem voltada à mensuração de desempenho. 2016, 102p. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Recife 2016.

SALOMI, G. G. E. SERVIQUAL X SERVPERF: Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 12, 2005.

SANTOS, L. D. **Avaliação da qualidade dos serviços da biblioteca do CCJ/UFPB sob a ótica dos usuários discentes.** 2017. 120p. Dissertação (Mestrado profissional em Política públicas, gestão e Avaliação da educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

SANTOS, L. F. G. **Balanced Scorecard contributos para a implementação na administração local.** 2014, 151p. Dissertação (Mestrado em Gestão Autárquica) – Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa, 2014.

SANTOS, L.A.; CARDOSO, R. L. S. Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas. CONCURSO DE ENSAYOS DEL CLAD "CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GUBERNAMENTAL", 15., Caracas, 2001. **Anais...** Caracas: CLAD, 2001.

SARMENTO, M.; SILVA, N. A qualidade na administração pública – uma necessidade urgente nos serviços públicos. **Revista Militar**, n. 2451, p. 373-385, 2006. Disponível em: <<http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php>>. Acesso em: 16 set. 2017.

SCHARMACH, A. L. R. et al. Avaliação das possibilidades de implantação do *Balanced Scorecard* em instituições de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, 2012.

SILVA, R. F. P. B. **O Balanced Scorecard aplicado à administração pública: um modelo aplicável a uma Instituição de ensino superior.** 2009, 86p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) –Universidade do Porto. Cidade do Porto. 2009.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, A. B. **Avaliação da qualidade em serviços de saúde:** um estudo de caso no

ambulatório Araújo Lima da Universidade Federal do Amazonas. 2012. 99p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

TEAS, R. K. Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, n.4, p. 18-34, Oct. 1993.

UNIPAMPA. **Portaria nº 900**, de 05 de maio de 2016. Disponível em: <[http://novoportal.unipampa.edu.br/novoportal/sites/default/files/documentos/boletim\\_maio\\_2016.pdf](http://novoportal.unipampa.edu.br/novoportal/sites/default/files/documentos/boletim_maio_2016.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2017.

UNIPAMPA. **Projeto de Autoavaliação Institucional - Avaliação**. Bagé, 2011. Disponível em: <<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/cpa/files/2012/02/Projeto-de-autoavalia%C3%A7%C3%A3o-institucional.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

UNIPAMPA. **Relatório de Avaliação Institucional**. Bagé, 2013. Disponível em: <<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/cpa/files/2014/05/RELAT%C3%93RIO-AUTOAVALIA%C3%87%C3%83O-UNIPAMPA-2014-2-Revisto.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

UNIPAMPA. **Sistema Gaúcha**. Disponível em: <<https://gaucha.unipampa.edu.br/>>. Acesso em: 23 jun. 2017

WOODRUFF, R. B.; CADOTTE, E. R.; JENKIND R.L. Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. **Journal of Marketing Research**, v. 20, n. 3, p. 296-304, Aug. 1983.

YAMAGUCHI, K. K. L. **Avaliação dos serviços prestados pelo Instituto de Saúde e Biotecnologia da UFAM/COARI**. 2017. 79p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.



## APÊNDICE A – AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS – PPGOP/UFSM

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

**[AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS –  
PPGOP/UFSM]**

**PROPLAN/  
UNIPAMPA**

Prezado servidor, esta pesquisa tem o objetivo de investigar a qualidade dos serviços prestados pela Secretaria da Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura da Unipampa. Sua participação é voluntária e se dá por meio do preenchimento desse questionário. Se após consentir em sua participação, o Sr.(a) desistir de continuar participando tem o direito e a liberdade de retirar o seu consentimento em qualquer fase da pesquisa. O Sr.(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. O tempo necessário para o preenchimento é de aproximadamente 15 min, sendo que os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, sem identificação dos respondentes.

Dados do respondente:

- 1- Sexo:  Feminino  Masculino
- 2- Idade: \_\_\_\_\_ anos.
- 3- Escolaridade:  Ensino médio  Ensino Superior completo  Pós-graduação
- 4- Cargo:  TAE  Docente
- 5- Tempo de trabalho na Unipampa:  menos de 1 ano  Entre 1 e 5 anos  Mais de 5 anos
- 6- Local de exercício:  PROPLAN  Reitoria/ Outra Pró-Reitoria/ Outro órgão  
 Campus, qual? \_\_\_\_\_
- 7- Dentre os **serviços da Secretaria da PROPLAN** listados a seguir, numere a sequência de serviços que você mais utiliza iniciando pelo número 1 o serviço mais utilizado e assim sucessivamente.

- Agenda de reuniões (com pró-reitores, servidores e externos);
- Atualização do site;
- Diárias e Passagens (SCDP);
- Documentação para pedido de compras;
- Expedição de documentos (Ofícios, memorandos, despachos em processos, atas);
- Informações diversas;
- Interface de gestão de pessoas;
- Patrimônio;
- Protocolo (envio e recebimento de correspondências, processos e demais documentos oficiais);
- Revisão de textos.

Caso haja algum serviço que você utilize e não esteja na relação acima, por favor liste-o a seguir:

---

Identifique seu grau de concordância, em relação aos **serviços prestados pela Secretaria da PROPLAN**, utilizando a escala:

1	2	3	4	5	NA
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Não se aplica/ Desconhece</b>

<i>Afirmações</i>		<i>Concordância</i>				
<b>T1</b>	A Secretaria possui equipamentos tecnológicos modernos.	1	2	3	4	5 NA
<b>T2</b>	As instalações físicas da Secretaria são visualmente agradáveis.	1	2	3	4	5 NA
<b>T3</b>	Os servidores da Secretaria se vestem adequadamente.	1	2	3	4	5 NA
<b>T4</b>	A aparência das instalações da Secretaria é conservada e de acordo com as necessidades.	1	2	3	4	5 NA
<b>C5</b>	Quando a Secretaria promete fazer algo em certo tempo, realmente faz.	1	2	3	4	5 NA
<b>C6</b>	Quando há algum problema na Secretaria, ela é solidária e o deixa seguro.	1	2	3	4	5 NA
<b>C7</b>	A Secretaria transmite confiança.	1	2	3	4	5 NA
<b>C8</b>	A Secretaria fornece serviço no tempo prometido.	1	2	3	4	5 NA
<b>C9</b>	A Secretaria mantém seus registros de forma correta.	1	2	3	4	5 NA
<b>R10</b>	A Secretaria informa exatamente quando os serviços e ações serão executados.	1	2	3	4	5 NA
<b>R11</b>	Você recebe serviços prontamente dos servidores da Secretaria.	1	2	3	4	5 NA
<b>R12</b>	Os servidores da Secretaria estão sempre dispostos a ajudar os demais setores.	1	2	3	4	5 NA
<b>R13</b>	Os servidores da Secretaria não estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos demais setores.	1	2	3	4	5 NA
<b>S14</b>	Você pode acreditar nos servidores da Secretaria.	1	2	3	4	5 NA
<b>S15</b>	Você se sente seguro em tratar com os servidores da Secretaria.	1	2	3	4	5 NA
<b>S16</b>	Os servidores da Secretaria são educados.	1	2	3	4	5 NA
<b>S17</b>	Os servidores da Secretaria dão suporte adequado para cumprir suas tarefas corretamente	1	2	3	4	5 NA
<b>E18</b>	A Secretaria dá atenção individual a você.	1	2	3	4	5 NA
<b>E19</b>	Os servidores da Secretaria dão atenção personalizada.	1	2	3	4	5 NA
<b>E20</b>	A Secretaria sabe das necessidades dos demais setores.	1	2	3	4	5 NA
<b>E21</b>	A Secretaria tem atenção às necessidades dos demais setores como objetivo	1	2	3	4	5 NA
<b>E22</b>	A Secretaria tem horários de atendimento conveniente a todos os setores.	1	2	3	4	5 NA
<b>P23</b>	A Secretaria possui fluxo de documentos adequados.	1	2	3	4	5 NA
<b>P24</b>	Os servidores da Secretaria demonstram conhecimento sobre as rotinas administrativas da Unipampa.	1	2	3	4	5 NA
<b>P25</b>	Os servidores da Secretaria demonstram conhecimento sobre as rotinas administrativas da PROPLAN.	1	2	3	4	5 NA
<b>P26</b>	Os servidores da Secretaria são comprometidos com o desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5 NA
<b>P27</b>	A divulgação das informações feita pela Secretaria é eficaz.	1	2	3	4	5 NA
<b>P28</b>	A Secretaria presta melhores serviços devido à burocracia e ao excesso de normas e leis inerentes ao serviço público.	1	2	3	4	5 NA
<b>P29</b>	Considero muito importante as integrações (festas de	1	2	3	4	5 NA

aniversário e final de ano) promovidas pela Secretaria.

**30 Na sua opinião, quais os principais problemas na prestação de serviços da Secretaria?**

**31 Como você percebe os reflexos do serviço prestado pela Secretaria na sociedade de forma geral? Quais aspectos você acredita que possam ser trabalhados pela Secretaria para aperfeiçoar este serviço de forma a favorecer ainda mais a sociedade?**

**32 Sobre os recursos específicos para o funcionamento da PROPLAN, você acredita que são bem administrados? Se sim, quais ações você sugeriria para melhorar ainda mais a administração deste orçamento? Se não, o que você julga estar sendo feito de forma equivocada? O que sugere para corrigir estas distorções?**

**33 Gostaríamos de sugestões de melhoria na prestação de serviço da Secretaria, deixe sua contribuição.**

***MUITO OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO!***