



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS DA SOCIEDADE**

**GESTÃO DA QUALIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL  
NA SUPERINTENDÊNCIA DE TRÂNSITO E TRANSPORTES PÚBLICOS,  
AVALIADA PELA PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS  
DO SISTEMA DE TRÂNSITO DE CAMPINA GRANDE**

**JOSÉ MANCINELLI LÊDO DO NASCIMENTO**

**CAMPINA GRANDE – PB**  
**2002**

A prosperidade de um país não depende da abundância de suas rendas, nem da importância de suas fortalezas, nem da beleza de seus edifícios públicos, porém do número de seus cidadãos cultos, de seus homens de educação, ilustração e caráter. Nisso é que está seu verdadeiro interesse, sua principal força, seu real poder.

Martin Lutero

A Selma, Tiago, Caroline e Rodrigo, dedico  
carinhosamente este trabalho

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre me deu forças para superar todos os obstáculos e alcançar meus objetivos

A meu pai, Severino Severiano do Nascimento, a meus irmãos, cunhados e sobrinhos, que sempre estiveram ao meu lado compartilhando todas as angústias e alegrias

À família Torquato, pelo incentivo e entusiasmo sempre presentes nas minhas atividades profissionais e acadêmicas

Aos professores do Mestrado Interdisciplinar da Universidade Estadual da Paraíba, aqui representados pela minha Orientador, Prof<sup>a</sup>. Dra Maria Dora Temoche Ruiz, agradeço o meu aprendizado.

A Banca Examinadora, Prof<sup>a</sup>. Maria da Guia Diniz, Prof<sup>a</sup>. Geralda Medeiros Nóbrega, Prof<sup>a</sup>. Lenilda de Melo, pela contribuição em prol deste trabalho.

Aos Professores Prof. Francisco Antonio Morais de Souza e Luiz Felipe, pela orientação referente à parte da estatística do estudo.

À Prof<sup>a</sup>. Marluce, meu agradecimento pela contribuição para a conclusão deste trabalho.

Aos funcionários do Mestrado, pela dedicação e apreço aos alunos que os procuram.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS .....	12
LISTA DE QUADROS .....	14
LISTA DE FIGURAS .....	15
RESUMO .....	16
ABSTRACT .....	17
1.0 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 O Problema.....	21
1.2 Hipótese.....	22
1.3 Objetivo Geral.....	22
1.4 Objetivos Específicos.....	22
1.5 Delimitação do Estudo.....	23
1.6 Relevância do Trabalho e Resultados Esperados.....	23
1.7 A interdisciplinaridade.....	24
1.8 Estrutura do Trabalho.....	25
2.0 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1 Gestão da Qualidade.....	27
2.1.1 - Etapas do Movimento da Qualidade.....	29
2.2 Conceitos e Definições.....	32
2.3 Qualidade nos Serviços.....	37
2.3.1 Qualidade de Serviços: Conceito e Características.....	37
2.3.2 Fatores Críticos para Qualidade de Serviços.....	40
2.3.3 Paradigmas Organizacionais e a Qualidade nos Serviços.....	42
2.4 Gestão da Qualidade na Administração Pública.....	45
2.4.1 Princípios Básicos da Administração Pública.....	47
2.4.2 Perspectivas da Qualidade para o Serviço Público.....	51
2.4.3 Gestão das Políticas Públicas.....	53
2.5. Gestão da Política de Trânsito.....	55
2.6 Responsabilidade Social.....	61
2.6.1 Aspectos Históricos.....	61
2.6.2 Conceitos e Definições.....	63
2.6.3. Abordagens Teóricas.....	64
2.7 Padrões e Medidas de Avaliação da Gestão da Qualidade e Responsabilidade Social.....	71
2.7.1 Determinantes da Qualidade.....	71
2.7.2 Determinantes da Responsabilidade Social.....	74
3.0 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	77
3.1 Natureza do Estudo.....	77
3.2 Área e objeto de estudo.....	78
3.3 Seleção dos pesquisados.....	78
3.4 Amostra.....	78
3.5 Instrumentos de coleta de dados.....	81
3.6 Realização Pré-Teste.....	86
3.7 Coleta dos dados.....	87
3.8 Relação entre as variáveis.....	88
3.9 Método Estatístico para Análises de Dados.....	89

4.0 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	93
4.1 Perfil dos entrevistados.....	93
4.2 Priorização das Dimensões da Qualidade.....	94
4.3 Variáveis complementares.....	96
4.4 Avaliação das expectativas e percepção da qualidade do serviço.....	97
4.4.1 Avaliação das Questões Referentes à Expectativa.....	100
4.4.2 Avaliação das Questões Referentes à Percepção.....	105
4.4.3 Avaliação das Questões Referentes à Percepção sob a Responsabilidade Social e Dimensão Social.....	110
5.0 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	114
5.1 Conclusões.....	114
5.2 Sugestões.....	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
ANEXO.....	126

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Comparativo de Expectativa e Percepção.....	95
Tabela 2 Dimensões da Qualidade por Faixas Etárias .....	97
Tabela 3 Expectativas e Percepção Referentes aos Serviços .....	99
Tabela 4 Avaliação das Expectativas Ligadas à Tangibilidade.....	100
Tabela 5 Avaliação das Expectativas Ligadas à Confiabilidade .....	101
Tabela 6 Avaliação das Expectativas ligadas à Presteza .....	102
Tabela 7 Avaliação das Expectativas Ligadas à Segurança .....	103
Tabela 8 Avaliação das Expectativas Ligadas à Empatia.....	104
Tabela 9 Avaliação das Percepções Ligadas à Tangibilidade .....	105
Tabela 10 Avaliação das Percepções Ligadas à Confiabilidade.....	106
Tabela 11 Avaliação das Percepções Ligadas à Presteza .....	107
Tabela 12 Avaliação das Percepções Ligadas à Segurança.....	108
Tabela 13 Avaliação das Percepções Ligadas à Empatia .....	109
Tabela 14 Avaliação das Percepções sob Responsabilidade Social .....	110
Tabela 15 Avaliação das Percepções sob Dimensão Social .....	111
Tabela 16 Consistência de Dados das Expectativas dos Usuários <b>Erro! Indicador não definido.</b>	
Tabela 17 Consistência dos Dados das Percepções dos Usuários .....	133
Tabela 18 Consistência de Dados das Percepções dos Usuários Referente à Responsabilidade Social e Dimensão Social .....	134
Tabela 19 Sistematização de Dados por Fatores Demográficos.....	135

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Percentual de questionários respondidos.....	88
Gráfico 2 . Relação entre percepção e realidade dos usuários na avaliação dos serviços. ....	98

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Evolução da Qualidade – Fonte : Garvin, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitividade. 1992.. p.44 .....	29
Quadro 2 - Paradigmas de Mudança Organizacional e suas Implicações Práticas – Fonte: Motta, (1998, p.42) .....	44
Quadro 3 - Demonstrativo das Dimensões da Qualidade. Fonte: relatório da 1ª pesquisa nacional de avaliação. Out/2000 – Adaptada da metodologia do Prof. Parasuraman.....	73
Quadro 4 – Demonstrativo dos vetores da responsabilidade social. Fonte: Melo Neto, (1999, p.78).....	75
Quadro 5 – Padrão de sistema de utilização das técnicas da amostragem não probabilísticas – Fonte: Elaboração própria com base na literatura. 2002 .....	79
Quadro 6: Fonte Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação com os Serviços Públicos e Pesquisa direta em Campina Grande .....	94

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo do PDCA de controle de processos – Fonte: Campos (1992, p. 30) .....	36
Figura 2 Produtividade como taxa de valor agregado Fonte: Campos (1992, p.4) .....	40
Figura 3 Expectativas e Percepções dos usuários. Adaptado do Modelo de Qualidade.....	72

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo verificar até que ponto a STTP, como gestora de Trânsito de Campina Grande, tem desempenhado seu papel de forma a corresponder às expectativas dos usuários de trânsito, no que corresponde aos padrões de qualidade e responsabilidade. Foi utilizado o método do Professor Parasuraman, o SERVQUAL, para avaliação dos serviços, e o de Francisco Paulo e César Froes, para a responsabilidade social. O universo estudado foi composto pelos usuários do sistema de trânsito de Campina Grande. A amostra utilizada foi composta por 446 pedestres. A coleta de dados foi realizada através de questionários aplicados junto ao universo do estudo. A pesquisa identificou uma taxa geral de satisfação dos usuários do sistema de trânsito, que é 87,63%, e um gap de 12,37% na média, para que os serviços do sistema de trânsito atinjam o padrão desejado e procure corresponder às expectativas quanto ao atendimento. Em relação à responsabilidade social, do ponto de vista dos usuários do sistema de trânsito, é considerada grau baixo, com tendência de crescimento para o grau médio, variando de 2,38 a 2,71 nas médias das notas; já a dimensão social é percebida satisfatoriamente, com média ascendente entre 2,90 e 3,29 das notas obtidas.

## **ABSTRACT**

This present research has the objective to verify to what extent the 'STTP', as Campina Grande transit organiser, has performed its role to correspond to the expectations of the commuters who use the transport system, with the view to fulfill its quality and responsibility patterns. It was used the method of professor Parasuraman, the 'SERVQUAL', in order to evaluate the services and from Francisco Paulo and César Froes for the social responsibility. The universe used was the users of Campina Grande transport system. The sample used was from 446 pedestrians. Collecting up data was done via questionnaire applied to the universe studied. This research identified a general rate of satisfaction among the users of this transport system in 87,63% and gap of 12,37% in average for the services to reach its desired patterns and correspond to the expectations to the service required. As for its social responsibility, with the tendency to increase to a medium degree, varying from 2,38 to 2,71 in the average marks. As for the social dimension it is noticed satisfactorily with a medium increasing between 2,90 and 3,29 of the grades obtained.

## **INTRODUÇÃO**

## 1.0 INTRODUÇÃO

A revolução tecnológica imposta pela microeletrônica, as mudanças políticas e econômicas, a gestão do conhecimento e da informação, a crescente tomada de consciência de cidadania, da preservação do meio ambiente e força do cliente, trouxeram ao mundo contemporâneo novos modelos de teorias administrativas, associadas à qualidade total e à flexibilização da produção para atender às necessidades e expectativas do cliente, em relação à qualidade do produto aos serviços oferecidos e, ainda, à dimensão social da organização.

Essas transformações redefiniram os papéis dos agentes gestores das organizações e preconizam o desenvolvimento de técnicas e ferramentas que têm, por objetivo, diminuir o grau da incerteza e permitir melhor eficácia na arte de Administrar. Para tanto, faz-se necessário pensar globalmente e agir localmente, de maneira articulada e integrada, organizações e sociedade.

Administração sempre existiu; o grande problema eram os padrões de desempenho universal, nos quais se acreditava que os valores e comportamento eram absolutos, o que não é mais possível ocorrer nos dias atuais, já que, nos diferentes campos da atividade humana, surgem propostas, mudanças de valores e comportamento.

A Administração é, nos parâmetros atuais, resultado histórico e integrado das contribuições de vários pioneiros, como filósofos, sociólogos, psicólogos, economistas, juristas, físicos, ambientalistas, governantes e empresários, contribuindo com propostas, modelos de administração e teorias administrativas.

Segundo (CHIAVENATO, 1993), os antecedentes históricos da administração já tratavam dos conceitos de sociedade organizada e formas de governo, em cuja linha estão: Hamurabi, no uso de controle escrito e testemunhal, Platão, expondo o seu ponto de vista sobre a forma democrática de governo e de administração dos negócios públicos, Aristóteles que, estudando a organização do Estado, fez distinção das formas de administração pública. Bacon e Descartes, com as idéias dos sistemas sociais baseados na Razão e na Lógica e no método cartesiano.

Para (O'TOOLE, 1997, p.171), Robert Owen foi o Thomas Edison das invenções sociais.

*“Foi o primeiro a delinear e a defender numerosas práticas de relações industriais, educação e políticas sociais, que ainda são consideradas progressistas nos dias de hoje, mais de cento e trinta anos após a sua morte”.*

Habitação decente, saúde preventiva, o não trabalho infantil e criança na escola, são o que se podem chamar, hoje, de responsabilidade social e empresarial.

Portanto, a gestão nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização pública ou privada, com fins lucrativos ou não, que deve ser conduzida de forma planejada, com princípios e valores internalizados pelos seus atores, além de executar eficazmente o processo administrativo com habilidade técnica, conceitual e humana.

Ao longo do tempo, as organizações foram sistematicamente incorporando novos valores culturais e aperfeiçoando as normas administrativas, forma de poder e de decisão no modelo orgânico piramidal, presentes nos quartéis, nos partidos políticos, na igreja e nas organizações públicas e privadas.

Apesar da lentidão com que se desenvolveu a Administração, as normas administrativas e princípios de organização foram transferidos das instituições militares para o Estado e adaptadas para organizações privadas e religiosas, criaram e conduziram empresas que, por mais de cem anos, atenderam à demanda crescente por produtos e serviços no mercado de massa.

A realidade brasileira, como um todo, continua marcada por profunda diversificação de estágios de gestão, convivendo simultaneamente com processos, desde os mais arcaicos aos mais avançados, oferecendo espaço para os mais diferentes critérios e ações.

Neste contexto, a implantação da gestão da qualidade deve ser encarada não só como objetivo final de se obter a qualidade, ou a disponibilização de ferramentas para o atingir a missão, alcançar objetivos e metas mas, também, na participação do cidadão na construção de uma visão sistêmica da organização.

A incorporação da gestão da qualidade torna-se uma crescente necessidade na administração pública, além da racionalização dos sistemas, incorporação de novas tecnologias e, fundamentalmente, o foco para o resultado é meta a cumprir. Adotar novas ferramentas gerenciais exige, de fato, vontade política dos gestores públicos.

É nesse cenário de mudança que a Superintendência de Trânsito e Transportes Públicos (doravante STTP) de Campina Grande está inserida. Desta forma, pretende-se inter-

relacionar o tema à gestão da qualidade e responsabilidade social sob perspectiva do órgão gestor, especificamente no gerenciamento do trânsito e no interesse dos pedestres.

A concentração específica relativa ao setor de trânsito urbano de Campina Grande é provém da importância da cidade como pólo gerador de várias atividades comerciais, industriais e de serviços, que resulta numa grande quantidade de deslocamento de pessoas, veículos e mercadorias.

A presente matéria encontra-se respaldada na Lei de Nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, em que se asseguram aos órgãos e entidades de trânsitos, pertencentes ao Sistema Nacional de Trânsito, as prioridades em ações de defesa à vida, preservação da saúde e do meio ambiente.

A fim de cumprir o seu papel de órgão gestor de trânsito, a STTP estabeleceu algumas providências, dentre outras a adoção de paradas destinadas ao transporte escolar junto às escolas; gradis e alargamento de calçadas, com vistas à segurança do estudante junto às escolas, criação de 2 cruzamentos sinalizados com “yellow box”; implantação de 2 cruzamentos rodo-ferroviários (passagem de nível) sinalizados; 2 binários; mantém 57 cruzamentos com semáforos analógicos e controladores eletrônicos; 3 mini-rotatórias em pontos estratégicos, além de semáforos seqüenciais. A fiscalização de trânsito é realizada por meio de 7 lombadas eletrônicas, colocadas em 7 corredores, com 18 monolitos e 52 Agentes de Trânsito. Durante todo o ano, realizam-se campanhas educativas junto à comunidade e às escolas.

## **1.1 O Problema**

Neste trabalho, pretende-se responder a seguinte indagação: até que ponto os **3 Es**, Engenharia, Educação e Esforço Legal da STTP, atendem ao padrão desejado de qualidade de serviços e responsabilidade social do cidadão?

## 1.2 Hipótese

Melhorando as atividades de engenharia de tráfego, educação para o trânsito e o esforço legal de Campina Grande, atende-se às necessidades e desejos do pedestre quanto a um trânsito mais seguro e humano.

O cumprimento de sua missão como órgão responsável pelo trânsito de Campina Grande, em busca da preservação e melhoria da qualidade de vida do cidadão, torna a STTP socialmente responsável.

## 1.3 Objetivo Geral

Avaliar se o papel desempenhado pela STTP, como gestora do trânsito de Campina Grande, corresponde aos padrões de qualidade e responsabilidade social, no tocante às expectativas dos usuários do sistema de trânsito.

## 1.4 Objetivos Específicos

- a) Verificar o grau de satisfação dos pedestres, usuários do sistema de trânsito que circulam nas ruas de Campina Grande, referente aos serviços de Engenharia de Tráfego, Educação e Esforço Legal (Fiscalização)
- b) Identificar o grau de percepção dos pedestres em relação à responsabilidade e dimensão social nas ações empreendidas pela STTP
- c) Identificar o *gap*<sup>1</sup> entre a expectativa e percepção da qualidade dos serviços oferecidos pela STTP.

---

<sup>1</sup> Palavra inglesa que significa abertura, fenda, brecha, parte ou espaço vazio, vácuo, branco ou lacuna

## **1.5 Delimitação do Estudo**

Os elementos que compõem, essencialmente, o sistema de trânsito, são: homem, veículo e via. Vários aspectos poderiam ser analisados junto aos condutores de veículos de tração animal, táxi, ônibus, caminhões, motos, bicicletas e automóveis, que identificassem os seus interesses face ao crescimento do número de veículos circulando na cidade; no entanto, os propósitos deste estudo têm como foco o pedestre, mais especificamente, no que concerne aos padrões de qualidade e responsabilidade social.

## **1.6 Relevância do Trabalho e Resultados Esperados**

A cidade não é apenas uma unidade de produção e consumo, exposta aos conflitos do poder econômico e político, mas representa também uma força social, uma variável independente no interior de um processo mais amplo e capaz de exercer as mais variadas influências sobre a população.

A existência de conflitos nas relações dos atores sociais não implica que não haja interesse mútuo. Ao contrário, sabe-se que essas situações de conflitos, quando frente a elementos naturais de regulamentação, têm proporcionado resultados convergentes a todos os interesses, ou seja, os resultados obtidos atendem aos grupos envolvidos. Cabe à administração pública instrumentalizar e promover a garantia aos direitos individuais e coletivos, de modo que atenda às necessidades comuns a todos.

Com o efeito da municipalização de trânsito, transfere-se para o Município o poder de ordenação e fiscalização do trânsito, até então pertencente à esfera estadual; com isto, surge também a capacidade de atendimento das necessidades da comunidade, no que se refere à segurança no trânsito.

Em Campina Grande, por se tratar de um pólo gerador de várias atividades educacionais, comerciais, industriais e de serviços, os quais geram uma grande quantidade de deslocamento de pessoas, veículos e mercadorias e, ao mesmo tempo em que aumenta o número de veículos, paralelamente, o que se registra é o aumento de impactos indesejáveis ao cidadão.

Neste contexto, entende-se que o redirecionamento das ações da STTP, a partir da análise dos indicadores resultantes da avaliação da qualidade do serviço, proporcionará ao pedestre um trânsito mais humano, além de intervir nas áreas de uso coletivo, priorizando a circulação do homem em detrimento da supervalorização do veículo como elemento de ascensão social.

Desta forma, atribui-se relevância a este estudo a medida em que se busca ainda avaliar pontos como:

- a) A busca pela melhoria nos métodos gerenciais é um fator decisivo na qualidade de serviços
- b) A melhoria no atendimento às necessidades do pedestre, com desenvolvimento de novos serviços
- c) Adequação e manutenção dos padrões de avaliação da qualidade dos serviços nas organizações públicas
- d) Contribuição para disseminação da gestão da qualidade na perspectiva da responsabilidade social
- e) Verificação da metodologia proposta para o serviço público
- f) Contribuição para trabalhos futuros

## **1.7 A interdisciplinaridade**

A natureza do mestrado a que se destina a pesquisa – Mestrado Interdisciplinar – e, ainda, por entender que, dificilmente, as diferentes áreas de saber não caminham de forma isolada, busca-se, para a realização da pesquisa, a ancoragem em várias disciplinas.

Desenvolver, pois, estudos e projetos que articulem o uso do solo, o trânsito, a circulação de veículos e redução de acidentes, envolve as mais diversas áreas do conhecimento. Da mesma forma, para a realização desta dissertação procurou-se construir uma rede de disciplinas que interagiram na construção da idéia da gestão da qualidade e responsabilidade social.

O estudo foi amparado na evolução da Administração e perspectivas para a administração pública na modernização dos processos e valorização das pessoas. A contribuição do Direito na visão ampla da administração pública, como a engenharia de tráfego com sua função primordial de identificar pontos críticos favoráveis a acidentes e atuar corretamente; a Psicologia no trato com as disfunções do comportamento humano e a contribuição nas campanhas educativas na busca de um trânsito mais humano e, por fim, a Matemática e Estatística, que consolidaram as indagações levantadas.

### **1.8 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho é composto de três capítulos, referenciando um conjunto de idéias e concepções da nova postura gerencial para as organizações públicas. Embora em determinados momentos se abordem situações aplicadas na iniciativa privada, no entanto o enfoque situa-se no contexto e nas adversidades vividas frente à realidade da gestão e aos anseios da comunidade.

O Capítulo I trata do referencial teórico, que serve de sustentação à dissertação e que orienta a pesquisa de campo. A partir da evolução da qualidade e das várias abordagens que levam as definições de qualidade e gestão de qualidade, e a inter-relação com a responsabilidade social, procurou-se fazer uma relação da gestão da qualidade na administração pública e gestão das políticas públicas.

O Capítulo II contém a metodologia da pesquisa aplicada ao estudo, o tipo de pesquisa, como estão constituídos o universo da pesquisa, a amostra, a coleta de dados e as técnicas de análises.

O Capítulo III apresenta a descrição e a interpretação dos resultados.

Finalmente, encontram-se conclusões e sugestões para trabalhos futuros que pretendem, em outro momento, até mesmo com outro enfoque, ampliar os horizontes na administração.

Espera-se, pois, cumprir o pretendido.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

## **2.0 - REFERENCIAL TEÓRICO**

O maior desafio das instituições públicas é de natureza gerencial. Abordar a qualidade nos estudos acadêmicos será uma forma de aprofundar a temática na busca de um modelo de gestão voltado para a satisfação do cidadão.

Reforçar a tese da qualidade para os prestadores de serviços públicos deve se converter numa imperiosa necessidade, uma vez que esses serviços não se orientam para segmentos específicos e privilegiados da sociedade, como ocorre em relação às organizações privadas mas, sim, para toda a população.

O atendimento à população, sob o prisma da gestão da qualidade nos serviços públicos, deve constituir-se de uma obrigação e não um favor dos gestores públicos. Inserir a temática de qualidade no atendimento é redirecionar o modelo de gestão burocrática, em nível patológico de disfunção, para a gestão da qualidade, que tem como foco principal o cliente – usuário – contribuinte, sob os aspectos qualitativos, e o que deve ser colocado em primeiro lugar.

A incorporação do modelo de gestão da qualidade deve ser não apenas de forma limitada nas ferramentas e técnicas mas, também, relacionada aos aspectos de maior participação dos atores sociais, na definição de política e diretrizes, tornando uma gestão participativa e de qualidade.

### **2.1 Gestão da Qualidade**

A preocupação com a qualidade é inerente ao ser humano e evolui com ele gerando, com o correr dos tempos as mais variadas formas de esforço para a perfeição, segundo as circunstâncias e o momento. Assim, substituiu-se o trabalho do artesão na Idade Média para produção em massa, proveniente da Revolução Industrial que, em termos práticos, assim se efetiva e do trabalho personalizado entregue diretamente ao freguês, para produção de bens em economia de escala, para o cliente anônimo.

Do ponto de vista histórico, a qualidade foi enfocada de forma sistemática, primeiro pelo filósofo Aristóteles (383-332 a.C.) na sua obra intitulada “Estudo das formas geométricas”, que aponta quatro considerações relativas à qualidade, com base nos seguintes pressupostos básicos:

- A variedade e a diferença de uma forma real
- As alterações múltiplas da forma em movimento
- A excelência (primor)
- A reprovação (repulsa).

Já o filósofo John Locke (1632-1704) faz a seguinte distinção.

*“Existe uma qualidade primária, ou seja, a qualidade intrínseca impossível de ser separada da substância, e a qualidade secundária, ou seja, de uma capacidade sensitiva derivada da anterior sob formas múltiplas”.*

Por volta de 1930, surge a definição da qualidade industrial, então preconizada por W. A. Shewhart, para quem:

*“Qualidade é traduzir as necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e transformado para oferecer satisfação a um preço que o cliente possa pagar....”.*

Diante disto, afirma-se que a preocupação com a qualidade é antiga e parece ser consensual entre os estudiosos. Para (JURAM, 1990, p.2) por exemplo, expõe "as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história". Entretanto, os meios para se obter essas necessidades, os processos de gerenciamento para a qualidade, sofreram imensas e contínuas mudanças.

Por sua vez, (GARVIN, 1992, p.3) entende que a qualidade é conhecida como conceito, há milênios; todavia, “só recentemente é que ela surgiu como função de gerência formal”. Para que se possa entender melhor, far-se-á um contexto histórico das quatro eras da qualidade, dada a importância que têm para a compreensão do que hoje se faz com lições aprendidas do passado.

### 2.1.1 - Etapas do Movimento da Qualidade

A idéia de que a geração de produtos e serviços era parte de um sistema, vinha evoluindo lentamente, como mostra o quadro 1.1. O primeiro, a inspeção, em seguida o controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gerenciamento estratégico da qualidade.

#### Etapas do Movimento da Qualidade

<b>Identificação de características</b>	<b>Inspeção</b>	<b>Controle estatístico da qualidade</b>	<b>Garantia da qualidade</b>	<b>Gerenciamento estratégico da qualidade</b>
Preocupação básica Visão da Qualidade	Verificação um problema a ser resolvido	Controle um problema a ser resolvido	Coordenação um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	Impacto estratégico uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os projetistas, para impedir falhas de qualidade	as necessidades de mercado e do consumidor
Método	Instrumentos de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas de qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“Inspecciona” a qualidade	“Controla” a qualidade	“Constrói” a qualidade	“Gerencia” a qualidade

**Quadro 1.** EVOLUÇÃO DA QUALIDADE – Fonte : GARVIN, DAVID A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. p.44.

### **2.1.1.1 – Era da Inspeção**

Até aproximadamente o início da Segunda Guerra mundial, o processo de controle de qualidade era feito através da inspeção, os produtos considerados “bons” eram separados dos “ruins”, e os reparos eram realizados à medida que os erros eram encontrados, chegando o produto às mãos do consumidor com boa qualidade. Naquela época, a produção ainda era artesanal e, portanto, pouca; mesmo assim, existia um número aceitável de produtos de não conformidades, ou seja, produtos que não se enquadravam dentro do que o produtor esperava deles. A gestão da qualidade era concentrada no controle de nível operacional.

Com a Segunda Guerra mundial, o processo de fabricação saiu do nível artesanal para a produção em massa, passando o trabalho a ter regras claras, surgindo, então, a era do Controle Estatístico da Qualidade.

### **2.1.1.2 Era do Controle Estatístico da Qualidade**

Com o processo de produção em massa, não dava mais para separar os produtos bons dos ruins, em consequência do volume de material produzido passando, desta forma, a se adotar a estatística, instrumento que servia para definir nos processos produtivos a não conformidade. Este método não se mostrou diferente da inspeção e controle da execução. Não se pensava em planejar nem melhorar a qualidade. Neste período, começam as reclamações do cliente com produtos de má qualidade e algumas indústrias passam a ter os seus produtos rejeitados.

Na década de 60 surge a vontade de produzir sem defeitos, junto à preocupação de dar confiabilidade ao produto e, conseqüentemente, a garantia de que o produto adquirido funcionaria como projetado, é a garantia da qualidade.

### **2.1.1.3 Era da Garantia da Qualidade**

A era da Garantia da Qualidade diferenciou-se pela construção da qualidade nos produtos e serviços, com enfoque para a prevenção de falhas, atendendo a requisitos de normatização. A qualidade, então, passava a ser um trabalho de todos, desde a concepção do projeto até a assistência técnica pós-venda.

A segurança do público e não somente a dos trabalhadores e a dos usuários diretos, dava contornos mais dramáticos à busca da qualidade: já não bastava o controle final de resultados, mas era preciso um sistema capaz de prevenir o erro e de criar registros que permitissem a sua rastreabilidade, caso viesse ocorrer. As normas série ISO são normas de garantia da qualidade, elas contêm todo um ritual de qualificações dos processos, dos profissionais e toda a documentação de registro correspondente.

#### **2.1.1.4 Era da Gestão Estratégica da Qualidade**

Aqui, a qualidade é vista como um objetivo estratégico. A Gestão Estratégica é o processo de se buscar a compatibilização da organização com seu ambiente externo e interno, através das atividades de planejamento, implementação e controle, levando-se em consideração os aspectos técnicos, políticos, sociais, econômicos e culturais, ou seja, a interação das pessoas e grupos.

Na gestão estratégica, não basta assegurar a qualidade do produto (bens ou serviço). É preciso que se faça um produto de qualidade com custo baixo, o que não significa necessariamente o menor preço. A metodologia da Gestão Estratégica da Qualidade nas organizações, segundo (GARVIN, 1992, p.29) engloba:

- A definição da abordagem estratégica da qualidade a ser adotada pela organização
- A análise ambiental, tanto interna como externa, da organização
- E o mapeamento dos atores sociais que contribuem de forma ativa para a gestão estratégica.

Não basta planejar e controlar a qualidade. É preciso administrá-la. A alta administração conduz a liderança do processo, de modo que os profissionais da qualidade além de planejar, manter e melhorar os processos e produtos, passam a educar e treinar, atuando ainda como consultores internos da organização.

As expectativas criadas frente ao papel desempenhado pelas organizações no contexto econômico, são cada vez mais importantes, sendo propulsoras de desenvolvimento e bem estar da sociedade, através da produção de bens e geração das atividades econômicas.

Para (CAMPOS, 1992, p.14), a organização que pretende alcançar um padrão de excelência para os seus produtos e serviços, deve buscar:

- A satisfação da sociedade, clientes, funcionários e acionistas, dentro do conceito de qualidade, com objetivos estratégicos, em que a função qualidade atua como retaguarda da função marketing, garantindo a compatibilidade entre o que foi prometido e o que efetivamente foi produzido
- Os instrumentos e procedimentos participativos de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação empregados, para o alcance de melhorias gerenciais, adaptadas às exigências e à evolução do meio no qual a organização atua.

A produtividade que sempre estimulou a realização de estudos e pesquisas busca, em sua grande maioria, formas de organização do trabalho que propiciem maiores índices de produtividade observada, exclusivamente, sob a ótica da produção e lucro, esquecendo-se normalmente de que a produção sempre envolve seres humanos.

Neste sentido, organização passa a ter papel fundamental na implementação de um entendimento geral, através da busca do equilíbrio entre o ritmo do progresso tecnológico e socioeconômico (compatível com as demandas da sociedade) e a necessidade de se estabelecer ações que contemplem a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

## **2.2 Conceitos e Definições**

A qualidade, como conjunto de características de um produto que determinam a sua aptidão para satisfazer uma necessidade, de forma a não provocar reclamações dos clientes, é um conceito que começou a ser introduzido na década de setenta.

O progresso tecnológico e a concorrência nacional e internacional obrigaram a esta evolução: os custos da “não qualidade” eram e são elevados, motivo pelo qual as organizações se viram obrigadas a alterar as suas estruturas produtivas e formas de gestão.

Qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações; por isso, "é essencial um entendimento melhor do termo, para que a qualidade possa assumir papel estratégico" (GARVIN, 1992, p.47). A forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a maneira como é direcionada a produção de bens e serviços.

Neste sentido, vários autores têm procurado dar uma definição para a qualidade que seja simples, precisa e abrangente: simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização; precisa, para não gerar interpretações dúbias, e abrangente, para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas.

Paralelamente, a qualidade é um conceito dinâmico que evoluiu e se modificou ao longo do tempo, como mostra (SHIOZAWA, 1993, p.58) a seguir:

- Deming 1950 – máxima utilidade para consumir;
- Feigenbaum 1951 – perfeita satisfação do usuário;
- Juran 1954 - satisfação das aspirações do usuário, 1961 - maximização das aspirações do usuário, 1964 – adequação ao uso
- Crosby 1979 – conformidade com os requisitos do cliente.

Para (ISHIKAWA, 1993, p.44), o tema qualidade é amplo.

*“Significa qualidade de trabalho, de serviço, de informação, de processo, de divisão, pessoal, de sistema, de empresa, de objetivos etc. Seu enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações”.*

Enfatiza, ainda, o papel social da empresa, no momento em que educa e treina seus integrantes, promovendo a qualidade de vida de cada colaborador e em toda a nação.

Em 1956, Armand Feigenbaum, realça a importância de medidas para a qualidade e propõe a classificação dos custos da qualidade em quatro categorias: prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas.

Já o pesquisador americano David A. Garvin, evidencia o aspecto dinâmico do termo qualidade mostrando que o conceito muda conforme o contexto de quem avalia. Assim, (GARVIN, 1992, p.49-55) listou cinco abordagens gerais para definir qualidade:

- ***Abordagem transcendente***: qualidade é sinônimo de excelência inata. Nesses conceitos a qualidade não pode ser medida com precisão, sendo apenas reconhecida pela experiência
- ***Abordagem baseada no produto***: qualidade é sinônimo de maior número e melhores características que um produto apresenta. São os conceitos que vêem a qualidade como uma variável precisa e mensurável. Surgiram da literatura

econômica enfatizando durabilidade, implicando que alta qualidade só pode ser obtida com alto custo

- ***Abordagem baseada no usuário***: qualidade é atendimento das necessidades e preferências do consumidor. As definições baseiam-se na premissa de que a qualidade está diante dos olhos dos consumidores sendo altamente subjetiva. A avaliação dos usuários em relação às especificações compõe os únicos padrões próprios à qualidade
- ***Abordagem baseada na produção***: qualidade é sinônimo de conformidade com as especificações. As definições de qualidade estão calcadas na idéia da adequação da fabricação às exigências do projeto e que as melhorias da qualidade, equivalentes a reduções no número de desvios, levam a menores custos
- ***Abordagem baseada no valor***: qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Os conceitos consideram a qualidade em termos de custos e preços.

O estudo indica que adotar em uma única concepção de qualidade, poderá causar alguns problemas. Paralelamente, evidencia que quase todas as definições de qualidade se enquadram em uma das cinco abordagens e, talvez por isso, o seu trabalho tenha sido considerado definitivo no assunto.

Outro aspecto relevante desta sistematização, proposta por David A. Garvin, refere-se ao reconhecimento de que esses conceitos podem coexistir em um mesmo ambiente, servindo de estímulo para a melhoria de comunicação entre fornecedores, clientes e áreas distintas de uma organização. Conflitos tradicionais entre as áreas de projeto (ênfase com base no produto), produção (ênfase baseado na fabricação), marketing (ênfase baseado no usuário) e vendas (ênfase baseado no valor) podem ser conduzidos a um consenso, desde que se tenha uma visão multifacetada da qualidade.

Para (SHIBA, 1997, p.7) a evolução da Gestão da Qualidade total (TQM) pode ser entendida através dos seguintes conceitos básicos:

- ***Adequação ao padrão*** – avalia se um produto produzido da forma descrita no manual, está adequado ao padrão estabelecido. O produto faz aquilo que os projetistas pretendem que ele faça

- ***Adequação do uso*** – é o meio de garantir a satisfação das necessidades de mercado. O produto é utilizado da maneira como os clientes querem
- ***Adequação ao custo*** – significa alta qualidade e custo baixo. São exigências universais para virtualmente todos os clientes
- ***Adequação à necessidade latente*** – significa a satisfação dos clientes antes que os clientes estejam conscientes delas.

Neste processo evolutivo, na década de 50 a qualidade predominava com a adequação ao padrão; era, então, a que melhor satisfazia as necessidades da produção em massa; já nas décadas de 60, 70 e 80, passou a predominar adequação ao uso, ao custo e à necessidade latente.

Por mais de cem anos os Estados Unidos e a Europa já adotavam o controle de qualidade. Vários conceitos foram desenvolvidos, abandonados e utilizados novamente, porém para o Japão o controle passou a ser significativo, após a Segunda Guerra mundial.

As diferenças culturais podem ser responsáveis pelas diversas abordagens. Os controles finais dos produtos são caros e comprometedores, porque envolvem a devolução dos produtos defeituosos e exigem retrabalhos. Por sua vez, os controles de processos não são suficientes, quando trabalhados isoladamente. Daí a necessidade da adoção de um planejamento eficaz para ação ativa de prevenção de possíveis falhas.

A utilização do ciclo do PDCA, como mostra a Figura 1.1, representa o sistema integrado de Gestão da Qualidade, a que se tem dado o nome de Controle de Qualidade Total - TQC. O ciclo do PDCA é a base de todo controle de processo e tem o seguinte significado:

- **PLAN – PLANEJAMENTO** – incorpora uma ação de definir metas assim como a determinação dos métodos para atingi-las, elaborando normas ou padrões
- **DO – EXECUÇÃO** – compreende as ações educar e treinar em cima dos métodos, para que o resultado saia de conformidade com o planejado
- **CHECK – VERIFICAÇÃO** – engloba a medição do resultado da execução, comparando as metas definidas no planejamento
- **ACTION – AÇÃO CORRETIVA** – compreende a correção no processo, caso os resultados não estejam de conformidade com o que foi planejado, fazem-se correções definitivas, de tal modo que o problema não mais volte a ocorrer.

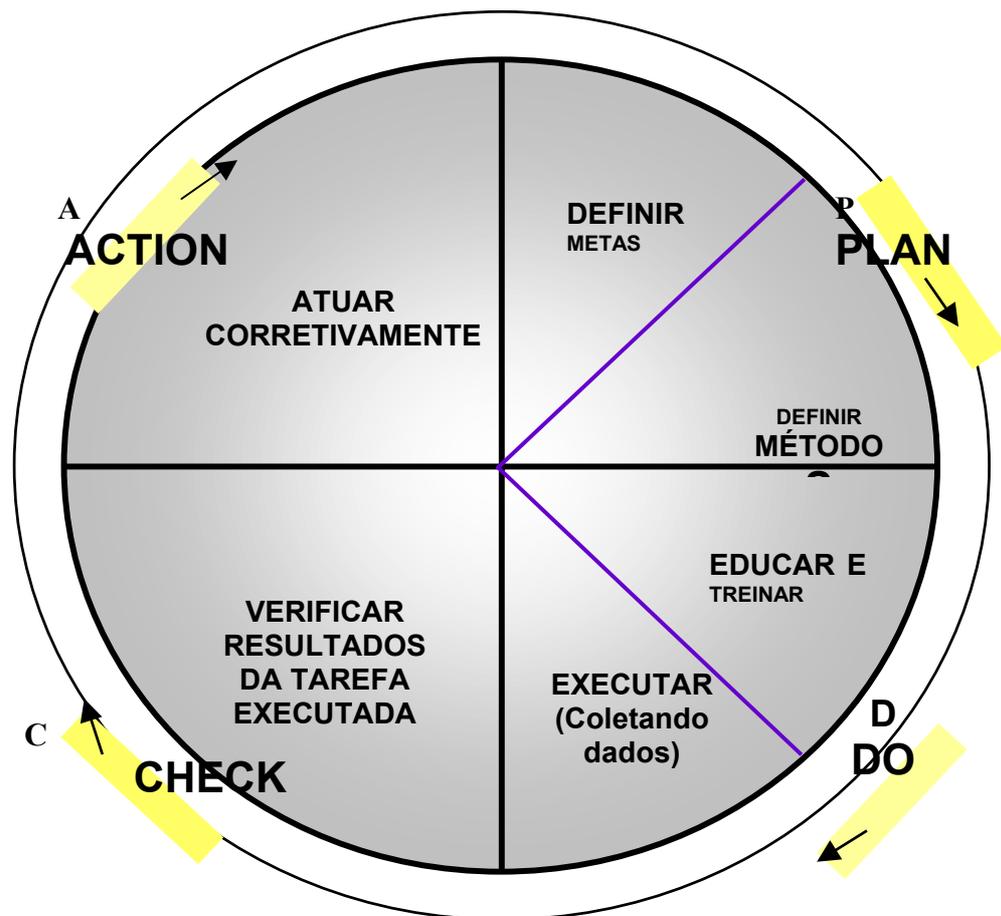


Figura 1 – Ciclo do PDCA de controle de processos – Fonte: (CAMPOS, 1992, p. 30)

O controle de processo constitui-se numa avaliação sistemática do desempenho de um processo e na tomada das medidas corretivas necessárias; já o processo é um conjunto de causas que produzem um ou mais efeitos. Na melhoria dos processos, 85% dos casos dependem dos diretores, gerentes e chefes. Cabe, portanto, à alta administração, trabalhar para a melhoria constante da gestão, agindo diretamente sobre as variáveis do processo planejando, executando, controlando os resultados obtidos e, finalmente, registrando os novos parâmetros. Portanto, a

*“Gestão da Qualidade é um sistema gerencial no qual todas as pessoas de todos os setores, em todos os níveis hierárquicos de uma organização, cooperam em promover e engajar vigorosamente as atividades no controle da qualidade por toda empresa”. (NIPPON KAYAKU, apud NÓBREGA, 2001, p.18)*

Esta forma de gestão participativa tem os seus instrumentos próprios de discussão, extensivo a todos os níveis com resultados bastante proveitosos de desempenho, impondo uma organização mais coletiva e mais solidamente baseada na participação.

A opção pela gestão qualidade significa o compromisso com o crescimento do nível de qualidade na gestão da organização, dos serviços fornecidos à comunidade e das suas condições de trabalho, traduzidas na competência técnica gerencial dos administradores.

Fazer qualidade tem implicações não só com a organização como também com os serviços, pois a qualidade destes é resultante da qualidade da organização e de todos os seus setores. A substituição dos controles finais no processo de execução dos serviços, para a prevenção da qualidade surge desde o projeto, de forma a assegurar a eficiência e eficácia da organização e garantir a sua sobrevivência.

### **2.3 Qualidade nos Serviços**

Diversos autores coadunam com a idéia de que a qualidade de serviços tornou-se um fator de sucesso para todas as organizações, sejam públicas ou privadas, clientes cada vez mais bem informados, exigentes e ajudados pela abertura das fronteiras. Internacionalização do comércio e desenvolvimento das viagens também contribuem para elevar o nível de necessidade de melhoria da qualidade.

Paralelamente, as mudanças ocorridas promovem, na indústria manufatureira, em que as novas tecnologias se tornaram rapidamente disponíveis e copiáveis, diminuindo com isto o tempo em que a organização consegue manter um diferencial pela inovação, uma demanda crescente da qualidade nos serviços.

De fato, parece que as organizações estão compreendendo que a qualidade de serviço, corretamente entendida, pode transformar-se numa arma altamente efetiva – uma garantia no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes; todavia, é bom ressaltar que, na verdade, para ser realmente vitorioso, nos dias atuais, é preciso fornecer qualidade do produto e qualidade do serviço, simultaneamente.

#### **2.3.1 Qualidade de Serviços: Conceito e Características**

Em economia, na prática tudo o que escapa da classificação de agricultura (setor primário) ou da indústria (setor secundário) pode entrar na categoria de serviços (setor terciário) a exemplo das atividades de turismo, hotelaria e consultoria. Pode-se incluir as

iniciativas desenvolvidas pelo Estado que, também, consistem em serviços e, por vezes, exigem melhoria no padrão de qualidade.

Vários motivos levam pesquisadores e administradores a reavaliarem a importância da qualidade dos serviços, entre os quais três merecem destaque:

- O peso dos serviços no sistema econômico, com a contribuição no PIB (Produto Interno Bruto)
- Velocidade no processo tecnológico e velocidade da informação
- Aumento da concorrência e exigência dos consumidores

O serviço representa um fenômeno multiface e abrangente. Para (JURAN, 1992, p.9) o conceito de qualidade em serviços é abordado da mesma forma que sua definição genérica de "adequação ao uso", como sendo a capacidade de um serviço corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente, quando o serviço é prestado. Essas necessidades podem ser de cortesia, pontualidade, fácil acesso ao serviço, informações claras e precisas, entre outras.

A busca para resolver um problema e satisfazer uma necessidade de alguém, Kotler define como serviço, assim:

*“Qualquer ato ou desempenho essencialmente que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.* (KOTLER, 1998. p.412)

Diante dos vários entendimentos do que sejam serviços, compreende-se então que é uma atividade de natureza mais ou menos intangível, que normalmente acontece mediante a interação entre o usuário e o fornecedor e, também, os recursos físicos e os sistemas da empresa prestadora de serviços, fornecidos como soluções para os problemas do usuário.

Como consequência dessas várias definições, considera-se que todas deixam implícita a idéia de que o serviço apresenta características peculiares que devem ser consideradas quando o objetivo é o alcance da qualidade, tais como:

- Os serviços variam a medida em que são baseados em máquinas e equipamentos;
- Os serviços baseados em pessoas também diferem se são prestados por pessoas não treinadas
- Alguns serviços exigem a presença do cliente, outros não

- Os serviços diferem de acordo com as necessidades pessoais (serviços pessoais) ou administrativas (serviços empresariais)
- Os prestadores de serviços diferem em seus objetivos (visam lucro ou não)
- Alguns serviços são produzidos e consumidos simultaneamente
- As operações estão sujeitas a um elevado grau de variabilidade, em virtude do envolvimento pessoal do cliente e de sua interação com o funcionário do atendimento
- Os resultados são avaliados por critérios subjetivos, devido a sua intangibilidade

De qualquer forma, a realidade é sempre excessivamente complexa para administração da qualidade de um serviço, pois o serviço só tem valor para o cliente se o benefício oferecido for reconhecido como importante para ele. As inter-relações do que é oferecido e o que é percebido pelo cliente, devem ser bem compreendidas pelo fornecedor, para adoção de medidas inovadoras.

Em geral, os serviços apresentam maior número de características que os produtos e, sobretudo, características mais visíveis e que devem ser destacados. Segundo (COBRA, 2001, p.26) “(...) para o valor ser percebido pelo comprador ele deve ser comunicado pela força de venda ou, ainda, por meio da propaganda, para que o cliente o perceba e recompense por meio da compra (...)”.

A perspectiva de uma visão sistêmica para o gerenciamento da qualidade de serviço assegura um novo enfoque para o relacionamento com o cliente. (PALADINI, 1997, p.23) generaliza com as seguintes observações referentes ao gerenciamento da qualidade do serviço:

- O conceito de qualidade não muda substancialmente, isto é, persiste a meta prioritária da satisfação do consumidor;
- É fundamental considerar que a satisfação do cliente é avaliada em termos de aspectos subjetivos e fortemente afetada por expectativas muito dinâmicas, razão pela qual o sistema de produção deve ter características extremamente flexíveis
- Três aspectos fundamentais devem ser considerados: a presença física do cliente durante o desenvolvimento do processo produtivo; a dificuldade de se fixar nos serviços especificações da qualidade, devido à sua não-tangibilidade, e, o fato de

que o serviço pouco se repete, restringindo a obtenção de dados e a definição de normas e procedimentos padrões.

A gestão da qualidade de serviços deve ser tratada de forma sistêmica, pois é um conceito organizacional de visão global; é também, uma questão de transformação, uma filosofia, uma mentalidade, uma série de valores e atitudes, que deverão ser compartilhados por todos na organização.

### 2.3.2 Fatores Críticos para Qualidade de Serviços

O principal obstáculo para compreensão da dinâmica dos processos dentro da organização reside nas dificuldades de entendê-las como um sistema social. De qualquer forma, a inter-relação interna dos fatores de ligação do *homem, da máquina e dos procedimentos*, deve ser vista e gerenciada como uma unidade sistêmica, como mostra a Figura 2.

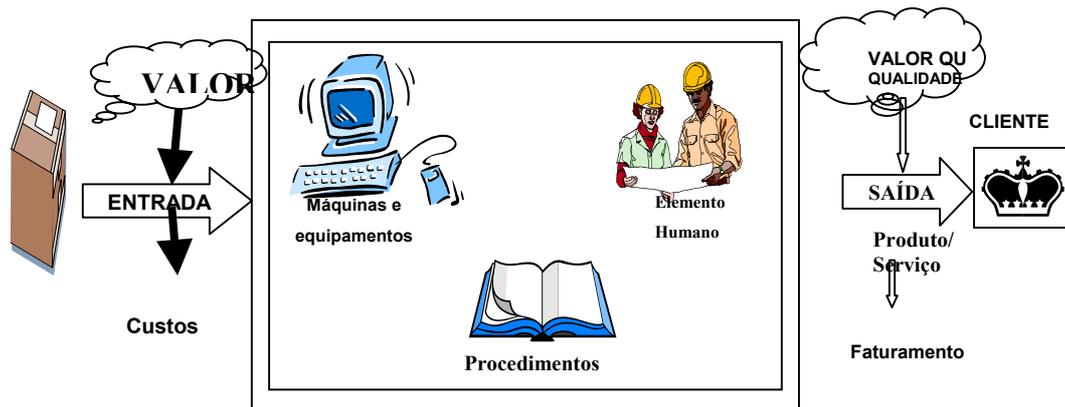


Figura 2 Produtividade como taxa de valor agregado Fonte: Campos ,(1992, p.4)

Todos os processos de uma organização, sejam de serviços ou não, possuem fatores críticos comuns que devem ser muito bem identificados e analisados, a fim de que se possa efetivamente alcançar a qualidade. Para (CAMPOS, 1992, p.5) esses fatores são:

1. Ser humano
2. Equipamentos e materiais
3. Procedimentos (métodos).

É claro que, diante do que já foi apresentado, a natureza peculiar das organizações prestadoras de serviços confere, a esses fatores críticos, características específicas que, por sua importância no êxito da busca da qualidade, merecem destaque.

### **1) O ser humano**

Os especialistas concordam que a qualidade dos serviços depende da qualidade das pessoas que o prestam, já que os serviços são gerados por elas e não produzidos por máquinas.

Assim, compreendendo o processo gerencial para desenvolver lideranças para a qualidade, criar um programa de gestão que identifique as necessidades da aprendizagem das pessoas e conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades organizacionais, que atendam às necessidades dos envolvidos nos serviços, além de se preocuparem com o moral, gerarem responsabilidade aos envolvidos e valorizarem o trabalho executado, constitui aspectos essenciais para o sucesso no alcance da qualidade.

### **2) Equipamentos e materiais**

As instalações e equipamentos representam outro aspecto significativo na busca da qualidade. São espécies de cartão de visitas da organização, pois em geral os clientes relacionam o ambiente físico com o serviço prestado. Além disso, uma instalação adequada melhora a qualidade de vida no trabalho.

No que tange aos equipamentos, ressalta-se que a utilização inteligente da tecnologia melhora a consistência, responsabilidade e contabilidade do serviço prestado podendo ser acrescentada, também, a idéia de que a tecnologia agiliza a prestação do serviço, principalmente quando relacionado com a informação.

Todavia, pelas características peculiares do setor de serviço, a tecnologia deve estar sempre aliada a uma grande dosagem de sensibilidade, ou seja, ao trabalho de uma pessoa que possa avaliar e satisfazer todas as necessidades dos clientes.

### **3) Os procedimentos (método)**

Um sistema de qualidade é, na visão de (FEIGENBAUN, 1961) uma rede de procedimentos e controles necessários à produção de bens ou serviços que vão de encontro aos padrões de qualidade especificados e são capazes de ser entregues dentro desses padrões.

Assim, trabalhar com procedimentos e processos, implica em identificar o conjunto de tarefas que, independentemente das funções, gerem serviços que agreguem valor ao cliente. Desta forma, a padronização dos processos e o seu aprimoramento contínuo, com alterações ágeis e precisas, devem ser uma prática comum quando o desejo é alcançar a excelência dos serviços prestados.

A gerência de processos representa, portanto, um elemento crítico para a qualidade dos serviços, a partir do momento em que identifica e analisa os processos da organização, estabelece metas de melhoria e aperfeiçoamento e avalia os processos pelos resultados frente aos clientes.

### **2.3.3 Paradigmas Organizacionais e a Qualidade nos Serviços**

Qualquer organização pública que procura atingir objetivos como: qualidade, redução dos custos, melhor atendimento ao cliente e desenvolvimento de novos serviços certamente passará por um conjunto de mudanças na organização do trabalho. E essas mudanças exigem uma intervenção global, interativa e simultânea a nível de cultura e sistemas de valores da organização.

Na opinião de (MOTTA,1998, p.41) “a mudança é vista como a aquisição de novos compromissos valorativos. Essa perspectiva admite a mudança como fruto de um novo sistema de valores ou crenças”.

Para lidar com a mudança, as organizações podem adotar dois métodos principais, em que o primeiro é a reação aos sinais de que as mudanças são necessárias, introduzindo modificações aos poucos para ir enfrentando determinados problemas à medida que eles vão surgindo e o segundo é a criação de um programa de mudança planejada, que enfrenta não só as dificuldades presentes mas, também, os problemas previstos e que ainda não podem ser observados com clareza.

O programa de mudança planejada começa com a implantação deliberada de uma inovação estrutural, de uma nova política ou objetivo ou, ainda, de uma mudança de filosofia, clima e estilo operacional, revela-se mais apropriado para organizações que buscam adotar princípios da qualidade.

É importante considerar, contudo, que existem muitas forças que agem no sentido de manter uma organização, num estado de equilíbrio dos seus interesses.

*“A resistência à mudança é proporcional ao grau de descontinuidade da cultura e/ou da estrutura de poder, introduzida pela mudança. Para dada descontinuidade, a resistência será inversamente proporcional ao intervalo de tempo dentro do qual a mudança se distribuirá” (ANSOFF, 1993, p.466).*

As forças contrárias à mudança também são forças que apóiam a estabilidade ou o *status quo*. Assim, os programas de mudança planejada se destinam a afastar ou enfraquecer as forças restritivas e criar ou intensificar as forças de impulsão existentes nas organizações.

Nos últimos anos, a vertiginosa e fulminante aceleração do processo de mudança introduz novos compromissos valorativos, fruto de um novo sistema de valores ou crenças. A reflexão desenvolvida nos níveis cada vez mais aprimorados de discernimento, compreensão e julgamento da realidade, favorece a conduta inteligente nas situações novas provenientes da nova realidade imposta.

O quadro 1.2 apresenta cinco principais formas de se ver a real situação administrativa e de se determinar a natureza da mudança organizacional:

***Mudança do compromisso ideológico:*** admite a mudança como fruto de um novo sistema de valores ou crenças. A realidade das organizações só existe em função dos valores das pessoas, cujo único processo de mudança possível é a absorção de novos valores ou reaver antigos para o surgimento de uma nova crença.

***Imperativo ambiental:*** a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente da organização e seus membros. A organização é vista como um todo orgânico sistêmico se relacionando com o seu ambiente que, por sua vez influencia a sua sobrevivência e desenvolvimento.

***A reinterpretção crítica da realidade:*** a mudança é um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional, as pessoas reagem a estímulos do ambiente e participam da construção de seus próprios valores. Os valores socialmente compartilhados pelas pessoas são a base para a análise organizacional.

***Intenção social:*** é vista como um processo consciente de se alterar relações sociais. Encara positivamente a interação e a prática diária das pessoas, como fatores que tornam a vida significativa e compreensível. Só pode compreender uma organização quem se aprofundar na interpretação das relações nela existentes.

***Transformação individual:*** tem a mudança como um processo de se criar uma nova visão de si próprio. A única realidade que uma pessoa pode conhecer é a própria, as propostas de mudança devem basear-se numa transformação interna da pessoa.

<b>PARADIGMAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS</b>			
<b>Natureza da mudança</b>	<b>OBJETIVO DA MUDANÇA</b>	<b>REFERÊNCIA PRIMORDIAL PARA ANÁLISE</b>	<b>OBJETIVO DA ANÁLISE</b>
<b>Compromisso ideológico</b>	<b>IDEALIZAÇÃO</b> Comprometer as pessoas com o ideal administrativo	<b>IDÉIAS E PRINCÍPIOS</b> Sobre as pessoas e a organização	<b>DISCERNIMENTO</b> Saber a diferença entre a realidade e o ideal administrativo
<b>Imperativo ambiental</b>	<b>REDIRECIONAMENTO</b> Readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente	<b>FATOS</b> Sistema, comportamento organizacional e individual	<b>EXPLICAÇÃO</b> Descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente
<b>Reinterpretação crítica da realidade</b>	<b>EMANCIPAÇÃO</b> Recriar um novo significado organizacional através dos condicionamentos estruturais e das formas comunicativas	<b>COMUNICAÇÃO E ESTRUTURA SOCIAL</b> Ponto de vista dos atores e seus condicionantes	<b>COMPREENSÃO</b> Conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes
<b>Intenção social</b>	<b>INFLUENCIAÇÃO</b> Alterar as relações sociais (influenciar o outro)	<b>AÇÃO SOCIAL E ALTERIDADE</b> Relação entre atores, grupos e coletividades	<b>COMPREENSÃO</b> Conhecer as intenções das pessoas para agir
<b>Transformação individual</b>	<b>CRIAÇÃO E TRANSCENDÊNCIA</b> Buscar uma nova visão de si próprio	<b>MUDAR INTERIOR</b> O “eu” e seus símbolos	<b>DESCOBERTA INTERNA</b> Conhecer os significados que se atribuem à vida organizacional

**Quadro 2 - Paradigmas de Mudança Organizacional e suas Implicações Práticas – Fonte: (MOTTA, 1998, p.42)**

A administração das mudanças deve estar alinhada com a organização de forma sistêmica, no processo de modernização e no estabelecimento de critério valorativo para o desenvolvimento organizacional, analisando suas estruturas básicas, seus processos de trabalho e sua missão, no contexto social, e o significado da organização em todos os níveis.

A implantação de ações relacionadas com a qualidade de serviços na administração pública implica, portanto, na criação de uma cultura própria, envolvendo não apenas novas relações com a sociedade e com o cliente usuário mas, também, com novas formas de interação internas e novas relações de poder.

Destaca-se, da mesma forma, um enfoque maior no desempenho, melhoria da qualidade e satisfação do usuário e não na forma burocrática de condução do processo; mas

também um estímulo nas relações intragrupais, facilitando a comunicação e a resolução de problemas. O treinamento passa a incluir não só habilidades mas, ainda, a capacidade de entendimento e julgamento.

A melhoria da qualidade exige uma mudança no perfil dos atores, pois eles devem ter novas habilidades técnicas e, também, uma nova visão da organização que os oriente sobre as conseqüências da não qualidade dos serviços oferecidos. As pessoas devem assumir a conduta de que as organizações públicas têm a responsabilidade primeira de servir à sociedade.

A gestão pela qualidade propõe mudanças nos valores fundamentais da cultura, mudando as formas de cognição e influenciando a ação por meio da implantação de um novo paradigma, entendido como um conjunto de pressupostos e crenças ligados à realidade organizacional, normalmente aceitos na organização na forma de significados compartilhados.

A mudança organizacional engloba o envolvimento e desenvolvimento dos recursos humanos. A soma desses fatores produz resultados positivos. A presença do homem na estrutura organizacional não deve ser subtraída, mas é no homem que se fundamenta o processo de mudança.

## **2.4 Gestão da Qualidade na Administração Pública**

O Estado é a organização política-constitucional de um país, com uma estrutura de poder instituída sobre determinado território ou população, a partir da capacidade que o Estado tem de impor à sociedade o cumprimento e aceitação das decisões do Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário.

A gestão governamental trata da execução e controle dos programas de governo, provenientes do conjunto de políticas demandadas pela sociedade, em certo momento. A gestão organizacional e a administração da organização pública representam a conduta técnica do Estado e se definem por uma estrutura formal de cargos e funções de caráter permanente, instituída para cumprimento de uma missão.

A administração pública envolve todo o aparato do Estado para realizar suas atribuições para o qual foi criada. Diz respeito à atuação dos órgãos e agentes públicos na gestão pública e terá por base a legislação produzida pelo Estado.

Apesar da simplificação do termo "Estado", ele tem amplitude conceitual e é comum a utilização errônea do significado numa perspectiva de confundir Estado com governo, com Estado-Nação, ou País e, mesmo, com regime político, ou sistema econômico.

Entretanto, sendo uma criação do homem para instrumentalizar o atendimento às necessidades comuns a todos, o relacionamento com o indivíduo deve ser de respeito às garantias e direitos. O Estado é uma parte da sociedade, é uma estrutura política e organizacional, fruto de um contrato social que se sobrepõe, ao mesmo tempo, e que dela faz parte.

Pode-se também pensar o Estado como a coisa pública, ou seja, como propriedade coletiva de todos os cidadãos. O Estado é teoricamente o espaço da propriedade pública, detentor de patrimônio e fluxo de recursos financeiros originados de impostos que constituem a coisa pública.

O Estado também inclui o público não-estatal que, por sua vez, torna o conceito de público mais amplo que conceito de Estado. Público porque é orientado para o interesse coletivo e o Estado é leis, que, segundo (ENGEL apud PEREIRA, 1995, p.9)

*"O Estado é o resultado político-institucional de um contrato social através do qual os homens cedem uma parte de sua liberdade a esse Estado para que o mesmo possa manter a ordem ou garantir os direitos de propriedade e a execução de contratos"*

Terá, portanto, a legislação produzida pelo Estado a ampla possibilidade do exercício da jurisdição e exercerá o controle dos atos emanados daquela gestão. Está, então, a administração pública sujeita a normas e princípios reguladores no exercício das suas funções.

Uma idéia que parece ser consenso entre a sociedade e os estudiosos que se dedicam ao estudo do tema em questão, refere-se ao distanciamento do Estado de sua função primeira, servir à sociedade (TEIXEIRA, 1996, p.45) afirma que

*"O governo foi criado para servir ao homem, vale dizer, para resolver aquelas questões para as quais não bastava apenas a ação individual. A burocracia criada e a expansão desmedida das funções governamentais levaram o Estado a desprezar o seu objetivo primário de servir ao homem, à sociedade".*

Sob a alegação de eficiência mas buscando amparar normalmente corporações e manter o *status quo*, o governo foi distanciando-se da sociedade, e produzindo uma máquina burocrática, opressora e ineficiente.

Os estudos da administração ressaltam que a tarefa da gestão é interpretar os objetivos e transformá-los em ação através do planejamento, da organização, da direção e do controle.

Embora haja predominância dos textos administrativos referenciando à administração na iniciativa privada, **Hely Meireles**, numa perspectiva da administração pública, esclarece que

*“O conceito de administração pública oferece contornos bem definidos, quer pela diversidade dos sentidos da própria expressão, quer pelos diferentes campos em que se desenvolve a atividade administrativa” (MEIRELES, 1985, p 65).*

Na sua concepção, o conceito de administração pública é assemelhado ao da administração privada, articulando a responsabilidade institucional visando ao atendimento das necessidades da coletividade com o exercício da gestão.

*“(...) administração pública é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a administração é, pois, todo o aparelho do Estado preordenado à realização de serviços visando à satisfação das necessidades coletivas(...)” (MEIRELES, 1985, p. 65).*

#### **2.4.1 Princípios Básicos da Administração Pública**

O sistema de administração público é formalizado pelos atos do Estado, compreendendo o conjunto de órgãos e agentes públicos que formam a administração direta, e outros agentes como autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista, que constituem a administração indireta. Todos com determinada finalidade a cumprir, mas também integrados e harmônicos, visando à satisfação do interesse público.

De acordo com a Constituição de 1988, a Administração pública, seja na esfera do Executivo, seja no Legislativo ou no Judiciário, obrigatoriamente deve observar os seguintes princípios: “A Administração Pública, direta, indireta ou fundações, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade”. (C.F. art. 37). Com a revelada intenção de se obter resultados positivos no desempenho das atividades administrativas, foi acrescido, a este mesmo artigo constitucional, **o princípio da eficiência** na prestação dos serviços estatais.

O princípio da eficiência pode ser considerado sob dois aspectos: o do modo de atuação do agente público, cujo artigo é condicionado e se espera o melhor desempenho possível, e da própria administração pública em relação ao seu modo de organizar, estruturar, disciplinar as suas atividades, também com o objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

O serviço público deve ser entendido como uma atividade assumida por uma coletividade pública, com vistas à satisfação de uma necessidade de interesse geral, pois se pode entender que o serviço público é uma atividade dinâmica e que está atenta às tendências sociais contemporâneas, aliando princípio da eficiência para o bem-estar do cidadão.

Com uma concepção moderna de serviço público, (MEIRELLES, 1998, p.285) enuncia que “serviço público é todo aquele prestado pela administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”.

Para isto, o Artigo 175 da Constituição Federal ampara tal enunciado e a Lei 9.074 de julho de 1995, que regulamenta os serviços públicos não essenciais e complementares, denominados de “serviço de utilidade pública” e que podem ser atribuídos à iniciativa privada.

O Estado revela a intenção de obter resultados positivos no desempenho das atividades administrativas e procura, através de ações decorrentes do planejamento organizado e permanente, e baseado nas políticas e diretrizes, cumprir com efetividade sua missão.

E para uma efetivação integral dos objetivos das organizações, o planejamento fundamentado nas crenças e valores de que o futuro pode ser melhorado por uma intervenção no presente, reforça a idéia de que a forma como as organizações atuam e encaram os processos de execução e avaliação do planejamento, constitui passos decisivos para a sobrevivência nos cenários futuros.

Os pilares que constituem a nova ordem para as organizações são aqueles voltados para um novo estilo gerencial que tenha visão sistêmica da organização e do ambiente, que otimize a tomada de decisões através do planejamento permanente com priorização do conhecimento coletivo.

*“O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde” (OLIVEIRA, 1999, p.33).*

Por isso, o incentivo à busca do conhecimento permite construir o ser pensante e universal que possa utilizar a aplicação do saber e a inteligência na solução de problemas. Para lidar com informação relevante para os objetivos organizacionais, as pessoas necessitam de conhecimento.

Naturalmente, os efeitos práticos do planejamento não estão somente em auxiliar nas tomadas de decisão mas, também, cooperam com a alta administração na coleta de informações do ambiente, verificando problemas e recomendações de procedimentos a serem adotados para a formulação e revisão política.

Como processo de racionalização das decisões, o planejamento consiste em estabelecer ações que permitam alcançar objetivos fixados, alcançar obstáculos e obter melhores soluções alternativas para os problemas. Permite, ainda, organizar a busca de ações e fixação de metas.

A eficiência da gestão pública, a necessidade de reduzir os desperdícios e aumentar a qualidade dos serviços, são fatores determinantes na busca de novos métodos gerenciais para a administração pública. A orientação para excelência dos serviços, tendo o cidadão o beneficiário principal, constitui um avanço no modelo de gestão em relação aos antecedentes históricos da Administração nos seus demais estágios patrimonialista e burocrático.

Enquanto as características essenciais ligadas à qualidade dos serviços têm sido assimiladas lentamente pelo setor público, o setor privado passou a última década promovendo mudanças revolucionárias - descentralizando a autoridade, reduzindo a hierarquia, privilegiando a qualidade, aproximando-se dos clientes - o setor público continuou agindo sem qualquer inovação.

Todavia, cabe lembrar que a palavra burocracia já teve um sentido positivo. A forma burocrática como a maneira ideal de organizar o governo, foi descrita por **Max Weber** (1864-1920) e, a partir daí, o sistema burocrático difundiu-se no setor público e até mesmo no privado.

O modelo burocrático se desenvolveu em condições muito diferentes das de hoje, numa sociedade de ritmo mais lento, quando as mudanças ocorriam com menor rapidez.

Assim, na sua época os governos burocráticos foram capazes de grandes realizações, mas ao longo do tempo se afastaram de sua missão, tornando-se inchados, ineficientes, funcionando com desperdício.

A gestão da qualidade como sistema gerencial incorporada na Administração Pública é registrada na década de 80, apoiada nas estruturas da Administração Burocrática no que se referem a alguns princípios fundamentais, como admissão segundo critérios rígidos de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração e planos de carreiras.

A proposta de gestão da qualidade para a administração pública vem em resposta às transformações sociais e econômicas, e gera os desafios nas áreas de recursos humanos, de forma a rever toda uma posição inerte até então. A motivação, o controle, o dimensionamento, a remuneração, o desenvolvimento de carreiras e a capacitação de pessoal, devem estar estritamente ligados aos objetivos estratégicos da administração pública.

Os gestores públicos devem buscar novas maneiras de gerenciar os recursos, adotando uma nova postura perante o cidadão, com Políticas Públicas que assegurem o processo de melhoria e inovação continuada nos serviços, com:

- Incorporação de altos valores éticos para a gestão pública
- Preocupação com custos e com a utilização regional dos recursos
- Incorporação das novas tecnologias de informação
- Descentralização e coordenação
- Flexibilização das estruturas administrativas
- Adoção da atividade de Planejamento Estratégico ou Plano Plurianual de forma sistemática
- Foco centralizado no cidadão

Para (FARIAS NETO apud LEÃO, 1999, p.22), “a eficiência da empresa moderna resulta da mobilização e motivação adequadas dos seus administradores colaboradores (...)”.

Pensar no modelo praticado nas empresas privadas gera, com certeza um debate no que se refere às divergências nos fins; entretanto, o modelo burocrático de organização do sociólogo alemão *Max Weber* (1864-1920) se referia a qualquer tipo de organização: empresas privadas, órgãos públicos, partidos políticos, organizações religiosas e sindicatos, entre outros.

Adotar a gestão da qualidade como “um sistema gerencial científico e sistemático, utilizado por toda empresa, no qual todo trabalho é dedicado aos clientes, através de produtos e serviços” (KANO, NORIAKI apud NÓBREGA 2001, p.20), é transformar a burocracia e construir na administração pública um modelo ideal de controle, que deixa de basear-se na burocracia dos processos para concentrar-se nos resultados.

A Administração Pública deve estabelecer seus projetos em função de objetivos concebidos dentro das diretrizes estabelecidas. A maneira de se conduzir em relação aos problemas configura uma política, e esta, como resultante da concepção e interpretação daqueles objetivos.

As políticas públicas devem orientar os órgãos públicos, agências de desenvolvimentos, instituições públicas no desempenho de suas funções. Refere-se também como os projetos e os serviços são concebidos pelos atores para atingir os objetivos estabelecidos nas diretrizes dos gestores públicos.

A persistência na continuidade das ações em busca da gestão qualidade é um processo evolutivo, não só no sentido de consolidar as mudanças necessárias mas, também, de avançar no aperfeiçoamento do gerenciamento da gestão pública com responsabilidade social, ou seja, com a obrigação gerencial de fazer opções e agir de modo que contribua para o bem estar e o interesse da sociedade.

#### **2.4.2 Perspectivas da Qualidade para o Serviço Público**

A visão histórica da qualidade é colocada como se sua busca fosse conseqüência simplesmente da competitividade entre organizações, ou seja, vista como condição da sobrevivência.

A natureza intrínseca da qualidade, mesmo em nível organizacional, não está na simples concorrência devastadora das organizações, mas sim na compreensão da própria essência da natureza humana, a qual se caracteriza pela busca da perfeição contínua, inclusive no atendimento de suas aspirações e necessidades. Desta forma, o paradigma da qualidade extrapola a acanhada visão da concorrência, sob o ponto de vista capitalista, para uma dimensão maior do atendimento profundo das necessidades do homem.

Diante desta realidade, deve-se entender que a gestão da qualidade no serviço público reflete no conjunto de ações que visam melhorar processos existentes, eliminando etapas desnecessárias, racionalizando e reavaliando tarefas. Envolve também a adoção de técnicas modernas, inovações de aplicações, desenvolvimento e informatização que otimizem os trabalhos, facilitem a integração e o compartilhamento de informações dos atores sociais envolvidos.

A compreensão da melhoria gerencial ressalta a tarefa de interpretar os interesses dos atores sociais e adequar os objetivos organizacionais para transformá-los em ação, através da execução das políticas públicas.

A expansão da gestão da qualidade na Administração Pública tem, como pressupostos básicos, assegurar que os serviços realizados obedeçam a um padrão de qualidade dentro dos critérios de impessoalidade, moralidade, legalidade, publicidade e eficiência com o foco para o resultados e orientados para o cidadão.

Neste sentido, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão deu um passo inicial para a criação do Sistema Nacional Permanente de Avaliação da Satisfação dos Usuários de Serviços Públicos, com base na metodologia do Professor Parasuraman, originariamente aplicada para avaliar os serviços prestados pelo setor privado e adequada para medir a satisfação dos usuários de serviços públicos aqui no Brasil.

O método proposto trata de um estudo comparativo da percepção e expectativa da qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos, no que se refere:

- **Tangibilidade** – refere-se às evidências físicas e visíveis do serviço. Compreendendo as instalações, os equipamentos e a aparência da natureza do pessoal de contato. As dimensões tangíveis proporcionam pistas a respeito da natureza e do conteúdo do serviço.
- **Confiabilidade** – refere-se à consistência no desempenho do prestador do serviço. Os resultados tendem a ser semelhantes aos níveis previamente conhecidos. Em termos práticos, significa dizer que o prestador executa o serviço na forma em que prometeu.
- **Responsividade (Presteza)** – disposição para ajudar o cliente/ usuário e proporcionar o serviço com sensibilidade.

- **Asseguração (Segurança)** – significa a posse do conhecimento e da capacidade necessária para a prestação do serviço, o que transmite aos usuários confiança e segurança quanto à utilização do serviço. Inclui também educação, respeito, consideração e afabilidade do pessoal de contato.
- **Empatia** – refere-se ao compromisso do prestador do serviço em entender as necessidades do usuário e para elas encontrar a melhor resposta. É a predisposição de se prestar o serviço de modo a realçar a individualidade do usuário.

Caracteriza-se, neste processo de avaliação proposto, sua efetividade e amplitude na busca das melhorias da qualidade dos serviços públicos oferecidos e dos processos correspondentes. A forma contínua e sistemática de avaliação permite o aperfeiçoamento, a reflexão e redefinição dos projetos e programas em execução.

### **2.4.3 Gestão das Políticas Públicas**

Para uma avaliação mais profunda dos modelos de gestão que orientam as políticas públicas procura-se, inicialmente, realizar uma análise do contexto político institucional da administração pública.

O Estado brasileiro sempre esteve associado ao poder absoluto das elites, protegendo interesses econômicos corporativos; privatizado antes de se constituir institucionalmente, reservado às elites o espaço político correspondente ao poder econômico que detinham; no plano do comércio internacional, prevaleciam os interesses dos exportadores, enquanto no plano interno a lei e a ordem eram dos senhores da terra.

A partir dos anos 50, porém, o governo Juscelino Kubitschek, com um plano de metas ambicioso, partiu para a criação de grupos de trabalho com grande autonomia de ação e o estabelecimento de parcerias com a classe empresarial, iniciando um processo de articulação de fortalecimento e modernização do poder central e a gestão pública brasileira.

A descentralização administrativa necessária ao fortalecimento do poder central foi viabilizada pelo aumento da capacidade operacional do governo com a criação e implantação de autarquias, fundações e empresas estatais, permitindo ao governo federal presença em todos os estados e, ao mesmo tempo, fugir aos limites da burocracia da administração direta.

Após 64, os governos militares, embora seguindo o modelo centralizado por estruturas paralelas do governo Juscelino Kubitschek, terminaram por centralizar excessivamente o poder econômico do governo federal.

Na década de 90, o modelo de gestão e seus instrumentos institucionais e organizacionais começam a conter uma nova visão filosófica do Estado, dos seus papéis e suas relações com a sociedade. A construção de uma nova institucionalidade tem como objetivo central assegurar a sustentabilidade política e institucional do Estado, em promover a participação social de um lado e eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública, de outro.

As políticas governamentais para a administração pública passaram a objetivar a reconstrução de um modelo de gestão menos burocrática, e mais empreendedora e estabeleceram parâmetros e orientação a partir do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP em 1990, dedicando crescentes esforços para melhoria dos produtos e serviços, incluindo os segmentos públicos e privados.

A administração pública tem, para exercer seu papel, que estabelecer objetivos, desenvolver procedimentos e elaborar regras a respeito de determinado anseio da sociedade, modificar e transformar procedimentos a medida em que se requer uma nova concepção de atuação do poder.

No uso do termo política há certa divergência. Acerca da polêmica em torno do termo política, (BETHLEM apud OLIVEIRA, 1999, p.216), assim se posiciona

*“A confusão inerente ao termo política, palavra derivada do grego politikós (governo de uma cidade), provocado pela inexistência, na língua portuguesa, de vocabulários distintos como ocorre na língua inglesa, onde se tem politics (basicamente, a ciência de governar) e policy (política referente à administração de empresas). Entretanto, mesmo na língua inglesa existem grandes divergências de conceitos de policy, e pesquisas demonstram que as definições, no âmbito das empresas, variam desde interesses amplos e filosóficos até procedimentos e prática detalhada. (...) Para estabelecer alguma diferenciação, a palavra política significa Ciência e a palavra diretriz seria referente à política inerente à administração de empresas. (...) Há também diferenciação quando se considera a diretriz como política da alta administração, em nível estratégico, e o termo política com seu uso mais restrito em nível operacional”.*

No significado mais amplo, política é o estudo do fenômeno do poder e seu exercício em diferentes configurações institucionais, que se justifica como a solução para regular e equilibrar a ordem e a justiça na sociedade, diante de interesses antagônicos e conflitos entre

grupos. “Política é um processo, ou uma série histórica de intenções, ações e comportamentos de muitos participantes”.

A política procura refletir e interpretar os objetivos e desafios e pode ser classificada de acordo com sua origem:

- ***Políticas Estabelecidas*** - são as provenientes dos objetivos e desafios da alta administração
- ***Políticas Solicitadas*** – são resultados das solicitações de grupos de interesses
- ***Políticas Impostas*** – são provenientes de fatores externos.

Diante do contexto das formalizações das políticas, é necessário estabelecer-se a diferença entre Políticas e Diretrizes, como forma de sedimentar a compreensão da construção das políticas com base nas inferências das intenções da alta administração. Para (OLIVEIRA, 1999, p.216) “Políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo administrador. (...) Diretrizes representam o conjunto das grandes orientações da empresa, ou seja, objetivos, estratégias e políticas”.

O modelo de gestão para execução da estratégia se baseia em um conjunto de diretrizes estratégicas, que orientam as iniciativas e intervenções necessárias à construção da nova institucionalidade, que se orienta na reestruturação do Estado, na redefinição das suas relações com a sociedade e na organização da sociedade nas cidades.

## **2.5. Gestão da Política de Trânsito**

Na gestão no trânsito onde a segurança é uma preocupação permanente, o sistema viário é caracterizada pela utilização da relação entre os **3 Es**: Engenharia, a Educação e o Esforço Legal (disciplinamento e normas de conduta envolvendo a operação e fiscalizado do trânsito) e tem, como objetivo primordial, a “segurança do homem” enquanto pedestre e condutor, no processo de circulação.

**A Engenharia de tráfego**, tem a função de estudar a informação disponível sobre os acidentes, inspecionar o local, descobrir padrões e fatores em comum nos acidentes, e identificar e implantar modificações no sistema viário vigente ou propor alternativas nos projetos futuros das vias públicas de tráfego.

A elaboração do projeto de circulação tem o objetivo de definir como as vias podem ser utilizadas pelos os condutores e pedestres. Esta atividade constitui o objetivo central do planejamento da circulação e é revestida de grande poder, à medida que divide o espaço entre os usuários, com impactos diretos na qualidade do trânsito e da vida na cidade. É, portanto, uma atividade essencialmente pública, e que ver ser exercida com muita responsabilidade.

A sinalização definida no projeto de circulação é o instrumento regulador do modo como a via pode ser utilizada pelos condutores de veículos e pelos pedestres. Constitui o elemento obrigatório para o desempenho adequando do trânsito. Deve ser entendida por todos e colocadas uniformemente de acordo com os conceitos e padrão usual.

**A Educação de trânsito**, visa complementar as ações de engenharia e do esforço legal e tem por finalidade orientar os usuários sobre o comportamento adequando na via. Orienta para a preservação da vida e a integridade física das pessoas, bem como formar cidadãos responsáveis por seus direitos e obrigações no trânsito. Estimula as pessoas a incorporar hábitos e comportamentos seguros no trânsito, através de um processo contínuo e sistematizado de conscientização.

O trabalho de educação no trânsito deve considerar o indivíduo nas suas características pessoais e comportamentais, ampliando sua visão da complexidade do sistema de trânsito no dia-a-dia de uma coletividade. Deve formá-lo e orientá-lo para aquisição de novos hábitos que o beneficiarão nas situações de riscos inerentes a um sistema.

**O Esforço legal**, tem a função primordial é fazer com que o usuários das vias cumpra as normas do código de trânsito em geral e, em particular as relativas à sinalização de trânsito existente no local. A ausência de polícia não libera o usuário de seus deveres.

Entretanto, sabe-se que alguns dispositivos de controle de comportamento dos condutores e pedestres funcionam bem apenas com a presença ostensiva da polícia ou de equipamentos de fiscalização automática (radar, medidores de velocidades e câmaras fotográficas).

Por essas razões, a gestão do trânsito, para obtenção de resultados satisfatórios envolvendo a qualidade de vida dos usuários passa de forma específica, pelo uso e ocupação do solo no que diz respeito ao planejamento da circulação e de transportes.

Dentre os impactos negativos existentes, ressalta-se o crescimento da cidade sem o devido planejamento urbano, provendo de infra-estrutura adequada a rede física da cidade e, conseqüentemente, a inexistência de um transporte público que assegure a acessibilidade, pontualidade além de outros padrões de qualidade, despertando no cidadão a necessidade e o desejo pelo uso do transporte individual.

*“O Sistema viário é insuficiente para garantir a circulação com eficiência. Congestionamentos, conflitos entre a circulação de pedestres e veículos, condições precárias de segurança da frota, riscos de acidentes, excesso de emissão de ruído de gases, doenças respiratórias, aumento dos tempos de viagem e do consumo de combustível e deterioração do patrimônio arquitetônico, são algumas das externalidades mais visíveis resultantes de uma matriz de transporte desequilibrada” (ANTP, 1997, p.254).*

As características da urbanização contemporânea são sua velocidade e generalização. O acelerado desenvolvimento do comércio e do setor de serviços, a redução da população agrícola e a ocupação do solo urbano em escala crescente, passam a ser, ao mesmo tempo, conseqüência e causa dessa grande sobrecarga para a rede de serviços públicos.

A deterioração do meio urbano é uma das conseqüências mais evidentes da rapidez com que se processa a urbanização. Em decorrência, esse meio se apresenta incompleto e imperfeito: zonas a recuperar, superposição de funções e outras anomalias. A recuperação exige um planejamento que contemple o uso racional do solo, que assegure a circulação, a acessibilidade, a qualidade ambiental e a harmonização com os requisitos sociais, estéticos, políticos, culturais e econômicos.

O processo de urbanização não se limita à concentração demográfica ou à construção de prédios e monumentos sobre o solo, mas inclui o surgimento de novas relações econômicas e de uma identidade urbana peculiar, que se traduz em estilos de vida própria.

É evidente, também, que, a medida em que uma cidade cresce em importância econômica e, portanto, em força polarizadora, deve ser controlada e gerida por ações de planejamento que definam uso e a ocupação do solo que, por sua vez, terão relação direta com as condições de transporte e trânsito.

Entretanto, o conjunto de variáveis de forças que sempre atuam no ambiente geram dificuldades para que sejam adotadas soluções dentro dos mecanismos legais. Muitas vezes, a solução encontrada apresenta indicativos para atender grande parte dos interesses coletivos de

determinado problema mas, devido a alguns aspectos culturais, são gerados conflitos reativos que inibem o processo de mudança.

A existência de conflitos nas relações dos atores sociais não implica em que não haja interesse mútuo. Ao contrário, sabe-se que essas situações de conflitos, quando frente a elementos naturais de regulamentação, têm proporcionado resultados convergentes a todos os interesses, ou seja, os resultados obtidos atendem aos grupos envolvidos.

Então, qualquer que seja sua função, a cidade não é apenas uma unidade de produção e consumo, exposta aos conflitos do poder econômico e político, mas representa, também, uma força social, uma variável independente no interior de um processo mais amplo capaz de exercer as mais variadas influências sobre a população.

Os teóricos da urbanidade, oriundos de diversas áreas do conhecimento, têm realizado propostas para que, dentro do contexto urbano (cidade como rede dinâmica e específica) redirecionem suas ações no sentido de gerir a construção de um efetivo processo de intercâmbio entre as pessoas, para construção do convívio coletivo.

O conceito de cidadania tem concentrado na inscrição do cidadão no sistema formal do Estado e se tem propalado por todos os quantos. Em contrapartida, fica a desejar o sentimento real de participação nas questões que dizem respeito aos projetos de desenvolvimento da cidade.

A política de incentivo ao uso do automóvel e adaptação das cidades para sua circulação privilegiada, levam à violação das áreas de uso coletivo, necessitando de políticas para minimizar os impactos indesejáveis sobre o cidadão, no uso das vias públicas.

Verifica-se que o automóvel e as motos são usados além de meio de transporte, também como símbolos sociais que expressam seu valor econômico, são também formas de poder, prestígio, força, habilidade, sucesso. Refletem e demonstram a ascensão social e passam a ser um símbolo.

Nesta subjetividade do símbolo de poder, manifestada nas crenças e valores do econômico, distorce o verdadeiro significado do carro como transporte, convertendo numa manifestação de poder, levando ao excesso de velocidade, desrespeito às leis de trânsito e supervalorizando o veículo em relação ao pedestre. Esta distorção se transforma na agressividade caracterizada numa forma de violência.

O trânsito de Campina Grande passou a ser gerenciado pela Superintendência de Trânsito e Transportes Públicos, a partir de agosto de 1999, por ocasião da municipalização do trânsito, atendendo ao disposto no Código de Trânsito Brasileiro. Antes disso, era gerenciado pelo Governo do Estado, através do DETRAN – PB e CPTRAN, a quem competia a implementação de ações de sinalização vertical, horizontal e semafórica, respectivamente.

Com o advento da municipalização, surge também a capacidade de atendimento às necessidades da comunidade campinense quanto à fluidez e segurança no trânsito, de forma mais ágil face à proximidade do órgão na cidade. A partir de então, ações diversas de engenharia de tráfego e fiscalização (humana e eletrônica) foram implementadas com vistas a um trânsito mais humano.

No Brasil, assim como em países em desenvolvimento, as cidades apresentam graves problemas de circulação e qualidade de vida. A inexistência de planejamento e controle que ordenem o uso e a ocupação do solo, acaba por deixar que o desenho da cidade seja resultante exclusivamente de força de mercado, que tende a investir nas áreas de maior acessibilidade.

Falar em trânsito no Brasil é falar sobre caminhos. Caminhos abertos à locomoção humana. Caminhos que conduzem pessoas, que traçam a história dos lugares, que interligam espaços, que transportam riquezas, é parte integrante da vida cotidiana das pessoas.

Do latim *transitu* – “ato ou efeito de caminhar, marcha, ato ou efeito de passar, passagem, caminho, movimentação, circulação, afluência de pessoas, ou veículos, tráfego” (..)

“É fundamental ressaltar que o desejo humano de abrir novos caminhos, de mover-se, de deslocar-se, enfim, de transitar é tão antigo quanto sua própria existência. (...) Direito das pessoas de ir, vir e estar, de ocupar o espaço público, de conviver socialmente nesse espaço, são princípios fundamentais para compreender a dimensão do significado expresso na palavra trânsito”.  
(RODRIGUES, 2000, p. 9).

Tal perspectiva possibilita uma visão sistêmica e abrangente sobre o trânsito e a compreensão como um processo histórico-social, que envolve pressupostos das relações estabelecidas entre o homem e espaço, assim como as relações entre si.

Neste sentido, várias foram as alterações na legislação de trânsito, objetivando assegurar o controle das dimensões crescentes dos problemas ambientais e dos limites de

espaços para o pedestre, impostos pelo crescimento da frota de veículos no País. Algumas definições de trânsito, segundo a legislação vigente:

- Código Nacional de Trânsito 1941 – Art. 3º “O trânsito de veículos de qualquer natureza, nas vias públicas, em todo o território nacional, excetuados os bondes, obedecerá às seguintes regras(...)”.
- Código Nacional de Trânsito 1966 – Art. 1º § 1º e 2º - “ O trânsito de qualquer natureza, nas vias terrestres do território nacional, abertas à circulação pública, rege-se por este código. São terrestres ruas, avenidas, logradouros, estradas, caminhos ou passagens de domínio público. Para efeitos deste código, são consideradas vias terrestres as praias abertas ao trânsito”.
- Código de Trânsito Brasileiro 1997 - Art. 1º § 1º - “Considera-se trânsito a utilização da vias por pessoas, veículos e animais, isolados ou em grupos, conduzidos ou não, para fins de circulação, parada, estacionamento e operação de carga ou descarga”.
- Código de Trânsito Brasileiro 1997 – Anexo I - “Trânsito: movimentação e imobilização de veículos, pessoas e animais nas vias terrestres”.

O crescimento e expansão do transporte implicam na utilização conjunta de uma infraestrutura física que se compõe de um sistema visto anteriormente. Até a década de 50, a economia brasileira se sedimentava na exportação de produtos primários e, com isto o sistema de circulação limitou-se aos transportes fluvial e ferroviário. Com a aceleração do processo industrial, na segunda metade do século XX, a política concentrou recursos no setor rodoviário, em detrimento do transporte fluvial e ferroviário.

O incentivo às indústrias de produção de veículos de transporte individual, sob pretexto de criação de emprego, aumenta o número de veículos em circulação no País, agravando-se continuamente as condições de trânsito nas cidades, além da conduta de nossos motoristas que insistem em desrespeitar a legislação e a sinalização de trânsito. A melhoria do trânsito depende da qualidade do transporte público, da eficiência e eficácia da lei, da educação da população.

## **2.6 Responsabilidade Social**

Com as mudanças no alinhamento dos países, tornou-se claro que cabe ao conjunto da sociedade civil e às organizações, uma nova postura quanto ao seu envolvimento e condução do ambiente no qual estão inseridas.

As organizações que visam ao lucro, não devem tê-lo como seu principal objetivo mas, sim, torná-lo um meio a ser compartilhado com os funcionários e a sociedade. As ONGs. – Organizações Não Governamentais, por sua vez, devem incorporar preocupação com o custo, com a avaliação e com o resultado. Por sua vez, o setor público deve assegurar que a gestão pública seja focada em resultados orientados para o cidadão.

A organização privada pode até custear serviços comunitários, seja diretamente ou em parceria com o poder público, mas o exercício da responsabilidade social está com o meio ambiente. É nele que se encontra seu público relevante para seu equilíbrio e desenvolvimento, e é ele que deve oferecer boas condições de vida e de dignidade aos seus funcionários, cumprir a legislação e, no processo produtivo dos produtos e serviços, manter uma relação de respeito com as pessoas afetadas.

### **2.6.1 Aspectos Históricos**

Pouco se falava em responsabilidade social antes dos anos 60, mas a preocupação é de 1721, quando o Conselho Econômico e Social da ONU, através de resolução, iniciou estudos sobre o papel e os efeitos das multinacionais nos países emergentes.

Robert Owen, representante do socialismo utópico no princípio do século XIX, tentou pôr em prática suas idéias, mediante a criação de várias comunidades industriais. Em 1800 era sócio da algodoaria New Lanark, na Escócia, onde a maioria das pessoas trabalhava e vivia em péssimas condições de higiene e moradia. Owen melhorou as casas, criou um armazém em que se podia comprar mercadorias a preço módico e em 1816 fundou a primeira escola maternal britânica. O estrito controle das bebidas alcoólicas reduziu o vício e o crime.

Em 1863, a Grã-Bretanha aprova a primeira lei contra poluição do mundo e cria o primeiro órgão de controle da poluição. Na Alemanha, em 1929, inaugura-se a idéia de “função social da propriedade”.

O aperfeiçoamento dos transportes no século XIX, mais do que o fácil acesso à informação da segunda metade do século XX, disseminou o conhecimento sobre as condições do meio ambiente. Mais pessoas puderam ver o que acontecia no ambiente em um espaço maior que os arredores de sua comunidade.

Aos poucos, com os questionamentos de ativistas sociais com relação à prática de discriminação das minorias, os objetivos econômicos únicos das empresas privadas, e suas ações danosas ao meio ambiente, tornam-se crescentes as exigências de tomada de decisões com dimensão social, no que se refere à: *filantropia; determinação de preços; relações com os funcionários; preservação dos recursos; qualidade*<sup>2</sup>; e *operações em países que violam os direitos humanos*.

As expectativas criadas deixaram as indústrias americanas entusiasmadas com o sucesso, especialmente frente ao papel desempenhado pelas empresas nos Estados Unidos, cuja filosofia econômica predominante é a de que o governo não deveria interferir nos negócios e que a liberdade de mercado entre oferta e demanda resultaria no uso responsável dos recursos e o contínuo crescimento econômico, deixaram com o sucesso.

A precipitação na busca pelo acúmulo de riquezas levava os empresários para exploração dos competidores, funcionários e clientes. Uma investigação nas indústrias de seguro de gás apontou práticas de suborno, compra de informações ilícitas sobre competidores e extorsão em vários segmentos.

Tais acontecimentos levaram muitas pessoas a reconsiderarem o *laissez-faire* e passarem a se interessar pela intervenção do governo federal para proteger as minorias e diminuir os excessos do mercado livre.

Para reforçar ainda mais as correntes de defesa da intervenção do Estado, Upton Sinclair publicou, em 1906, o romance a *Selva*, onde narrava a realidade na indústria de carne e que resultou *na Lei Comida Pura*.

---

<sup>2</sup> Ver evolução da qualidade

### 2.6.2 Conceitos e Definições

O desempenho das organizações no contexto econômico, político e social, faz parte da posição ativa e inovadora destas, para enfrentar os desafios crescentes como organismo propulsor do desenvolvimento e bem-estar da sociedade.

Oded Grajew, diretor presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em artigo publicado no Jornal Valor Econômico de 29.01.2002, define a responsabilidade social como “a gestão da empresa baseada em princípios e valores, expressos formalmente em seu código de ética e que devem nortear todas as suas relações, planos, programas e decisões”.

O conceito de Responsabilidade Social que procura integrar e associar as dimensões econômicas e sociais com a dimensão ecológica, emerge no final dos anos sessenta, como resultado da consciência dos crescentes problemas ambientais e dos limites impostos pela natureza à exploração e crescimento econômico descontrolado.

Os danos causados ao meio ambiente resultante das atividades produtivas das empresas, não podem ser considerados fatores externos de sua atividade, pois esta noção significa, para (DRUCKER, 1989, p.111) ”a ausência de qualquer incentivo para não poluir”. Pelo contrário, transformará o ato de poluir, sem o pagamento pelos custos correspondentes aos efeitos provocados, numa inegável vantagem competitiva para os piores poluidores”.

Para (DIAS DUARTE apud OLIVEIRA, 2002, p.200) “(...) a empresa tem uma responsabilidade social porque sua existência é justificada pelos benefícios que presta à comunidade; (...) , porque suas atividades têm impacto sobre terceiros e sobre a comunidade da qual a empresa usufrui recursos materiais e humanos indispensáveis à sua existência e seu funcionamento”.

Segundo (STEINER, 1981, p.62) “o novo papel social da empresa implica em responsabilidade que vão além da eficiência no uso de seus recursos”. A busca do lucro continuará, já que sem ele nenhuma empresa sobreviverá; no entanto, a ética nos negócios e responsabilidade social da organização estão impondo uma nova maneira de proceder para as organizações.

Esta preocupação com o cenário sócio-ambiental em que estão inseridas as organizações, agrega-se a um debate muito mais antigo e sempre relativo à forma de buscar soluções às diversidades dos problemas sociais

### 2.6.3. Abordagens Teóricas

Para análise do conjunto de tendências e visões da responsabilidade social, verifica-se que a nova crítica tende a se voltar para o estabelecimento de diretrizes que deva nortear os padrões e ações das organizações, na busca da responsabilidade social contínua e efetiva.

As visões antagônicas de responsabilidade social se firmaram nos extremos. De um lado existe a visão clássica, ou puramente econômica, de que a única responsabilidade social da gestão é de gerar lucro; do outro lado, encontra-se o posicionamento contemporâneo, que defende que a gestão organizacional vai muito além de gerar lucro, incluindo a proteção e a responsabilidade na melhoria do bem-estar da sociedade.

No *Evangelho da Riqueza*, publicado em 1899, Andrew Carnegie (1835-1919) fundador do conglomerado U.S. Steel Corporation, estabeleceu a visão clássica da responsabilidade social das grandes empresas. Baseava-se em dois princípios: *Da Caridade*, “doutrina que exige que os indivíduos mais ricos auxiliem os membros menos afortunados da sociedade” e *Da Custódia*, derivado da Bíblia, “exigia que as empresas e os indivíduos ricos se vejam como guardiães, ou zeladores, mantendo suas propriedades em custódia, para o benefício da sociedade, como um todo” (STONER E FREEMAN, 1995, p. 72).

Nos anos 50 e 60, os princípios da caridade e custódia eram amplamente aceitos nas organizações americanas e percebiam que o “poder traz responsabilidade”, sobretudo quando não aceitavam por livre vontade e eram obrigadas pelo governo.

#### 2.6.3.1 Abordagem de Milton Friedman

Nas décadas 70 e 80, várias forças econômicas convergentes levaram estudiosos a uma verificação do entendimento da responsabilidade social das organizações. Os custos de energia, gastos para reduzir a poluição, proteção aos consumidores, garantia de oportunidades iguais, inflação e dívida crescente nos Estados Unidos, além da mudança na balança comercial, levaram muitos interessados a dizer que as empresas deveriam ser liberadas de responsabilidade social até então praticadas, se quisessem sobreviver, incorporando-as à idéia de Friedman de que a responsabilidade primária das empresas é a de maximizar lucros.

Para Friedman, “há uma, e apenas uma responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedçam a regra do jogo (...) e participem de uma competição aberta e livre, sem enganos e fraudes (...)”. Milton Friedman afirma que os “dirigentes das empresas não estão em posição de determinar a urgência relativa dos problemas sociais nem da quantidade de recursos organizacionais que devem ser destinados a determinado problema” (FRIEDMAN apud STONER E FREEMAN 1995. p. 73).

Friedman indica também, nos seus argumentos, ser contra a intervenção do governo e contra o Programa de Benefícios Sociais, além da destinação de recursos das empresas punindo os acionistas para fazer o bem-estar social. Para ele, as empresas devem produzir com eficiência bens e serviços, e deixar a solução de problemas sociais para os indivíduos e órgãos governamentais competentes.

### **2.6.3.2 Abordagem de Keith Davis**

Na contemporaneidade da responsabilidade social, as organizações, como integrantes da sociedade, são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo. Keith Davis, um dos fortes defensores da responsabilidade social das corporações, propôs, sob o ponto de vista contemporâneo, cinco proposições:

*“ A responsabilidade social surge com o poder social. Esta proposição sustenta-se na premissa de que as empresas têm significativa influência ou poder sobre questões sociais críticas, tais como empregos para minorias e poluição ambiental. Em essência, a ação coletiva de todas as empresas determina a proporção de minorias empregadas e a condição predominante do ambiente. Assim, como a empresa tem poder sobre a sociedade, a sociedade pode e deve responsabilizar a empresa por condições sociais afetadas pelo uso desse poder.*

*As empresas devem operar como um sistema aberto de mão dupla, com recebimento aberto das informações da sociedade e divulgação aberta de informações acerca de suas operações com o público. As empresas devem estar dispostas a ouvir os representantes da sociedade para saber o que deve ser feito para melhorar o bem-estar social. Davis sugere que devem existir continuidade, honestidade e comunicação aberta entre empresas e representantes da sociedade, para o completo bem-estar da sociedade ser mantido ou melhorado.*

*Tanto os custos como os benefícios sociais de uma atividade, produto ou serviço, devem ser completamente calculados e considerados. A praticabilidade técnica e a lucratividade econômica não são os únicos fatores que devem influenciar a*

*tomada de decisões nas empresas. As empresas também devem considerar as conseqüências sociais, tanto de longo como de curto prazo, de todas as atividades do negócio antes de serem iniciadas.*

*Os custos sociais relativos a cada atividade, produto ou serviço, devem ser transferidos para os consumidores. Não se pode esperar que as empresas financiem todas as atividades que são economicamente desvantajosas, mas socialmente vantajosas. O custo da manutenção de atividades socialmente desejáveis deve ser transferido para os consumidores, através de preços maiores de mercadorias ou serviços que estão diretamente relacionadas àquelas atividades socialmente desejáveis.*

*Como o cidadão, as instituições de negócios têm responsabilidade de se envolver em certos problemas sociais que estão fora de suas áreas normais de operação. Se uma empresa tem capacidade para resolver um problema social, mesmo não estando diretamente associada, ela deve responsabilizar-se em ajudar a sociedade a resolver o problema. Eventualmente, as empresas terão um aumento nos lucros provenientes de uma sociedade melhor em termos gerais; portanto, elas devem compartilhar, como todos os cidadãos, a responsabilidade pela melhoria da sociedade” (DAVIS (apud CERTO, 1993, p.281).*

Em síntese, as proposições observadas nas várias áreas das organizações podem exibir responsabilidade social, tais como preocupações com os clientes, funcionários, ambiente e sociedade em geral.

### **2.6.3.3 Abordagem da Reatividade Social**

Através dos debates filosóficos sobre responsabilidade social, os teóricos se voltaram para a “Reatividade Social das Empresas”, que estuda o modo como as organizações se conscientizam e reagem às questões sociais, ao invés de tentar determinar sua responsabilidade social final.

Neste contexto, a reatividade social parte de duas abordagens básicas: a primeira, no nível micro, representada pelo modelo de Ackerman, que analisa como as empresas reagem individualmente às questões sociais. Robert Ackerman foi um defensor da idéia de que a reatividade, e não responsabilidade, deveria ser objetivo dos esforços sociais da empresa, enquanto a segunda, no nível macro, representada pelo modelo de Preston e Post, estuda as forças que determinam as questões sociais com as quais as empresas devem agir. Nas definições de Lee Preston e James Post, as empresas e a sociedade interagem através de dois modelos distintos:

**Relações primárias** - orientadas pelo mercado -interações com clientes, empregados, acionistas e credores

**Relações secundárias** – não orientadas pelo mercado – interação com a lei e a moralidade.

Para Preston e Post, governo e opinião pública fixam limites das relações do mercado, tanto dentro quanto fora dele. Encontrando um problema, os administradores não devem examinar meramente a consciência, mas também a lei e a opinião pública.

#### **2.6.3.4 Abordagem do Desempenho Social**

Numa tentativa de combinar numa única teoria da ação social das empresas, as idéias de responsabilidade social e os modelos de reatividade social, Achie Carroll apresenta em 1979, a Teoria do Desempenho Social das Empresas, compreendendo princípios, processos e políticas sociais.

O contexto da Teoria do Desempenho Social das Empresas, é expresso em dois níveis de compreensão. O nível macro, moldado por princípios econômicos, legais e éticos. Historicamente, nos Estados Unidos prevalece a livre iniciativa (*princípio econômico*), ao direito do público à segurança no trabalho (*princípio legal*) e ao direito às oportunidades iguais de emprego (*princípio ético*); juntos, formam um contrato social entre as empresas e a sociedade, em que as empresas funcionam como agentes morais; já no nível micro, as organizações buscam implementar os princípios do contrato social em seus processos decisórios e nas suas políticas. O modelo da teoria de Carrol no nível micro considera que as decisões e as políticas podem ser:

**Reativas**, quando a empresa só responde a uma questão social depois que ela ameaça seus objetivos

**Defensivas**, quando a empresa age para se proteger de um desafio

**Acomodativas**, quando a empresa se alinha com as exigências do governo e opinião pública

**Pró-ativas**, quando a empresa se antecipa às exigências futuras.

Pode-se, então, entender que a ênfase no atendimento às necessidades dos clientes, ou seja, a cultura da adaptabilidade empresarial, é caracterizada pelo foco estratégico no

ambiente externo, que estimula as normas e convicções e incentiva a capacidade de identificar, analisar e traduzir sinais do ambiente em novos procedimentos.

E, para efetivação integral dos objetivos das organizações, o processo deve ser fundamentado nas crenças e valores de que o futuro pode ser melhorado por uma intervenção no presente constituindo, assim, passos decisivos para a sobrevivência nos cenários futuros.

### **2.6.3.5 Abordagem do Balanço Social**

Foi a partir da idéia da responsabilidade social das empresas que, em 1971, a Companhia alemã STEAG produziu um balanço de suas atividades sociais; no entanto, o marco na história dos balanços sociais foi na França, em 1972, quando a SINGER produziu o primeiro Balanço Social. A partir daí, várias experiências consolidaram a necessidade de uma avaliação sistemática no âmbito social. Em 12 de julho de 1977, o parlamento Francês aprovou a Lei de Nº 77.769, tornando obrigatórios os Balanços Sociais periódicos para as empresas com mais de 700 funcionários posteriormente, para 300 funcionários.

No Brasil, surgem, em 1965, os primeiros sinais de uma nova postura para as necessidades sociais através da Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas, que divulgou uma “Carta de Princípios de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil”. Em 1978, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) apresenta uma proposta de Balanço Social porém, só nos primeiros anos da década de 90 é que poucas empresas passaram a levar sério a questão.

Para (CHIAVENATO, 1997, p.602), o balanço Social “é um conceito cuja concretização formal ainda está incompleta, pois que na inventariação dos valores sociais apenas são focalizados certos aspectos do ativo social”.

Apesar do social e humano não serem contabilizados em termos de valorização própria ou efeitos diretos, o balanço social procura resumir, em um documento único, os principais indicadores que permitam uma análise da situação da organização no domínio social, como: mudanças ocorridas no ano e anos anteriores no que se refere ao emprego, à remuneração, aos encargos sociais, às condições de higiene e segurança, a produtividade do pessoal, como também à rotatividade, ao absentéismo, aos conflitos trabalhistas e às relações trabalhistas.

Segundo (CHIAVENATO,1997, p.602) o balanço social não deve retratar somente as relações, a organização e seu pessoal mas, também, as relações da organização e o ambiente no qual está inserida, com os seguintes aspectos e parceiros sociais:

- **Empregados**, quanto à sua constituição, características, remuneração, encargos sociais, potencial de desenvolvimento, promoções e condições de trabalho
- **Acionistas**, quanto à sua constituição, características, capital de risco aplicado e resultados financeiros
- **Clientes e Usuários**, em relação à sua constituição, características, nível da produção e das vendas
- **Fornecedores de matérias-primas e equipamentos**, em razão da constituição, e características, para que possam avaliar a solvência e a rentabilidade da organização
- **Entidades locais, regionais e nacionais** relacionadas aos aspectos de ambiente, controle, operações etc. de organização
- Autoridades públicas em geral.

Desta forma, o balanço social apresenta as relações entre a organização e seus atores sociais, a importância e o impacto social exercido pela empresa no ambiente e a sustentabilidade do empreendimento, não apenas pelo vigor financeiro, mas pela existência de vários públicos, no comprometimento com o sucesso de longo prazo.

#### **2.6.3.6 Abordagem da Responsabilidade Pública e Cidadania**

A administração pública contemporânea tem ampliado, sistematicamente, a revisão dos códigos institucionais e o resgate dos valores essenciais dos atores internos, sintetizados no compromisso ético com a verdade e a cidadania. A ineficiência e a incompetência são conceitos que, continuamente, têm sido trabalhados no sentido de extingui-los da gestão pública.

O serviço público tem apresentado, nos últimos anos, melhoria significativa em algumas áreas; todavia, não se pode conceber como absoluto este avanço, mas a constatação de que é possível mudar. E isto acontece na primeira pesquisa nacional de avaliação da satisfação dos usuários dos serviços públicos, feita pelo Ministério do Planejamento,

Orçamento e Gestão, em que a taxa de satisfação apontada pelos brasileiros que utilizaram os serviços da educação pública de ensino básico e fundamental, da saúde e da previdência, é de 71,8% com relação ao padrão dos serviços que o usuário considera satisfatório.

Esses avanços na melhoria da qualidade dos serviços públicos estão relacionados com a incorporação dos novos princípios administrativos nos quais se torna crescente o processo de melhorias nos métodos gerenciais de gestão pública, racionalização dos sistemas, incorporação de novas tecnologias e, fundamentalmente, o foco nos resultados.

Essas melhorias agregadas ao modelo de excelência em gestão pública têm passado por contínuos e sistemáticos aperfeiçoamentos permitindo ao mesmo tempo, avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras, estrangeiras e privadas.

O Prêmio de Qualidade do Governo Federal – PQGF; instituído em 03 de março de 1998, através do Programa da Qualidade no Serviço Público, incorporou e procedeu a adaptações nos critérios de excelência utilizados no País e no exterior, de: **Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informação, Pessoas, Processos e Resultados**, como forma de contribuir para a excelência da qualidade dos serviços públicos, através do controle de resultados.

O fim da administração pública é o interesse público, visto que a realização de qualquer serviço público deve visar à satisfação das necessidades coletivas; ele é disposto no Artigo 37 da Constituição Federal, no qual aborda os valores éticos e os fundamentos da administração pública.

Já no PQGF, no o critério Liderança, no segundo item, **Responsabilidade Pública e Cidadania**, com base na C.F., são examinados os mecanismos de controle interno que a organização mantém para assegurar proteção ao seu patrimônio e garantir que os atos dos gestores e servidores estejam estritamente vinculados com o cumprimento da missão institucional que lhe fôra destinada pela sociedade. Também diz respeito à forma como o controle externo das suas ações institucionais é estimulado pela organização, orientando a sociedade civil a agir para defender interesses particulares ou corporativos ou, especialmente, agir em nome do interesse público, exercendo o denominado “controle social”.

## **2.7 Padrões e Medidas de Avaliação da Gestão da Qualidade e Responsabilidade Social**

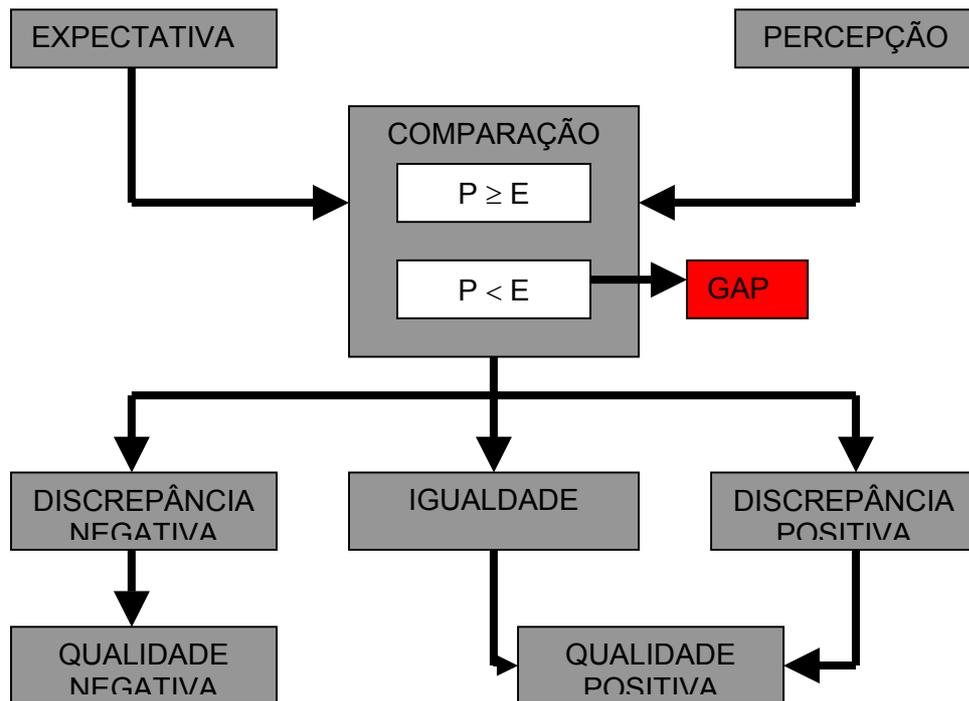
### **2.7.1 Determinantes da Qualidade**

A característica fundamental recente no processo de avaliação de uma organização é a participação dos atores sociais envolvidos. Este tipo de avaliação decorre de uma mudança de postura dos administradores públicos, que a encaram como importante ferramenta para definir ações que melhorem a qualidade da gestão e dos serviços públicos prestados.

O considerável crescimento da participação do setor de serviços na economia e as dificuldades de delimitação e mensuração no que diz respeito a serviços, fizeram com que o pesquisador Prof. Parasuraman desenvolvesse um modelo conceitual de relevante contribuição para o estudo do tema, embora a metodologia tenha sido construída de forma direta para as organizações de caráter privado que prestam serviços de variada natureza mas, resguardando-se as particularidades da administração pública, pode-se construir procedimentos adequados à característica pública dos serviços.

A presente pesquisa de avaliação da qualidade dos serviços do sistema trânsito oferecido pela STTP, será desenvolvida com método referencial do Professor Parasuraman, utilizado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão na primeira pesquisa nacional da avaliação da satisfação dos usuários dos serviços públicos e colocada à disposição dos estados e municípios.

O referido modelo considera que a qualidade do serviço percebido pelo cliente/usuário decorre de uma comparação entre as expectativas do cliente e a sua percepção em relação ao serviço prestado, conforme Figura 1.3. Desta forma, o modelo em questão consiste, essencialmente, na avaliação do *gap* ou discrepância existente entre as expectativas em relação ao serviço esperado e às percepções, quanto ao serviço recebido.

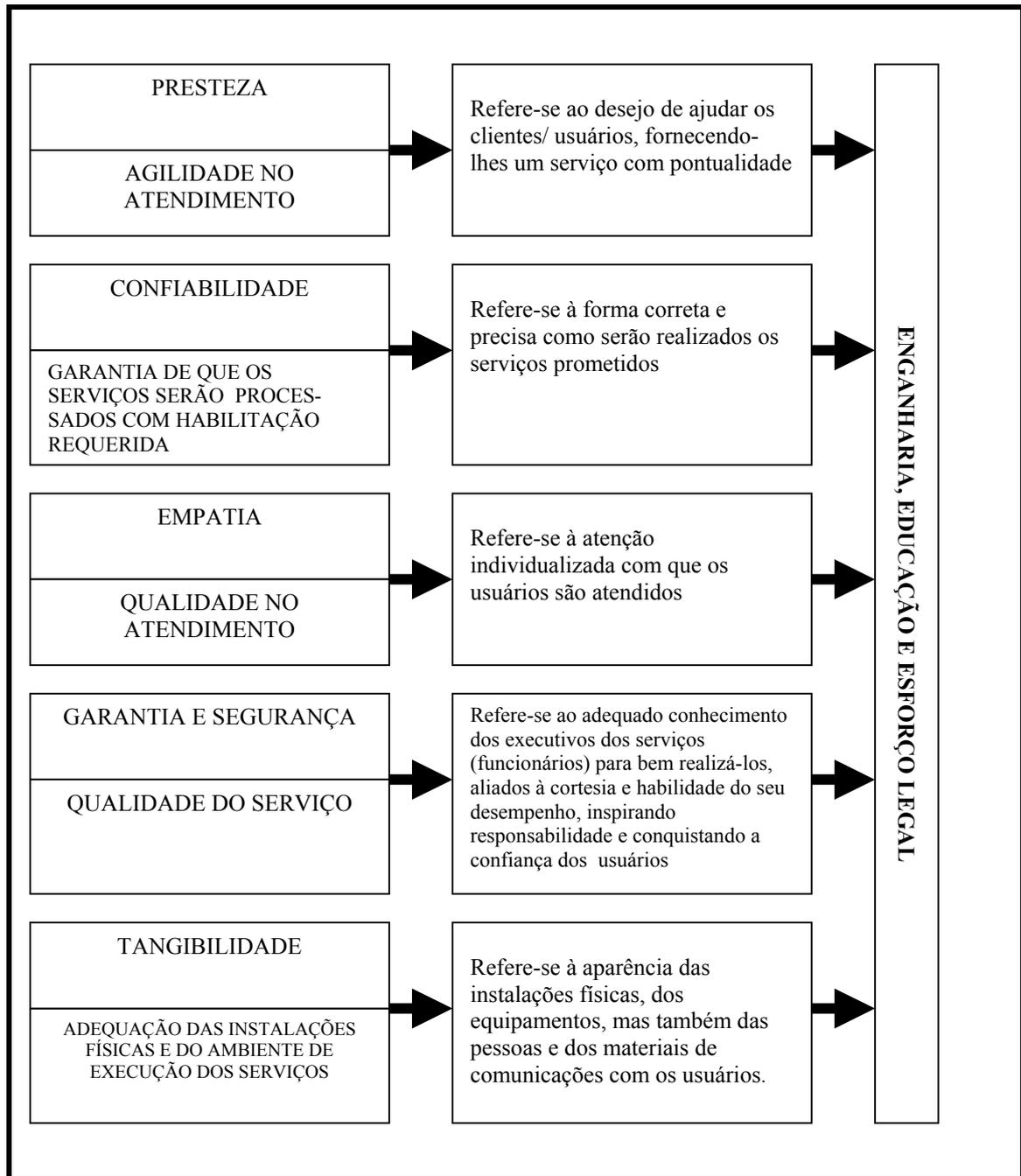


**Figura 3 Expectativas e Percepções dos usuários. Adaptado do Modelo de Qualidade de Serviço, de Parasuraman**

Na metodologia em consideração, os determinantes de qualidade constituem dimensões gerais de vários autores e pesquisadores que reconhecem ser a base da qualidade para grande parte do serviço, conforme quadro 1.3. Esses determinantes não tratam de aspectos específicos de execução, mas tão somente de aspectos gerais através dos quais os usuários percebem qualidade.

Abordam-se, a seguir, os aspectos relativos às cinco dimensões da qualidade de serviços, adequadas para utilização:

### Dimensões da Qualidade de Serviços



**Quadro 3** Demonstrativo das dimensões da Qualidade. Fonte: relatório da 1ª pesquisa nacional de avaliação. Out/2000 – Adaptada da metodologia do Prof. Parasuraman

### **2.7.2 Determinantes da Responsabilidade Social**

A idéia de cidadão vem desde Roma Antiga, onde o mesmo era considerado superior ao homem livre. Compreender as características básicas da cidadania na contemporaneidade, não é um exercício fácil. A construção histórica do conceito vem de 1789, quando da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, contendo dezessete artigos e descrevendo os direitos naturais, inalienáveis e sagrados do homem.

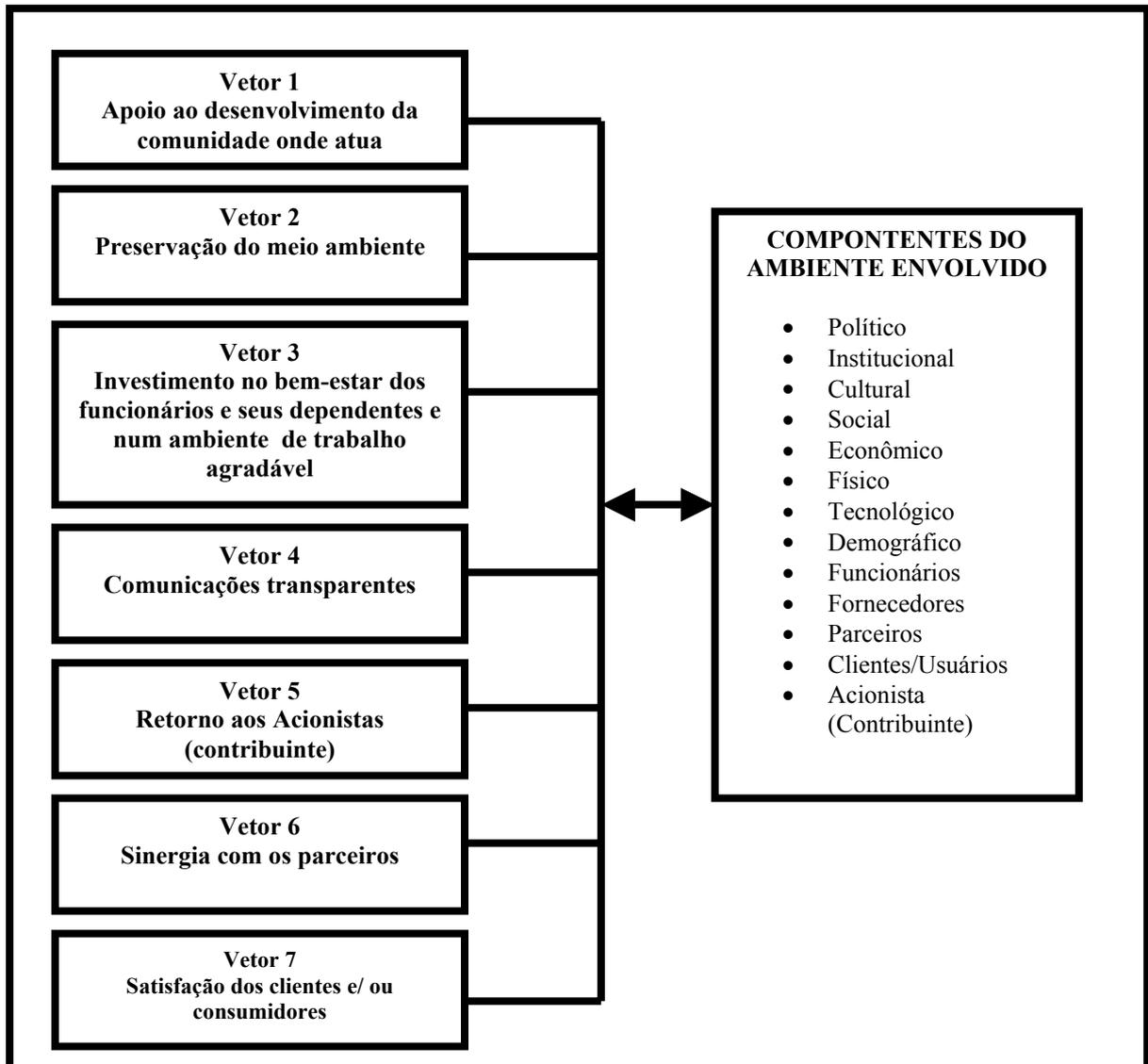
A cidadania, como era concebida no passado, difere da sociedade moderna, até porque as demandas sociais são outras. O conceito de cidadania vem inserido em dois caminhos explicativos, em que o primeiro aborda a cidadania a partir da via democrática ou dos sistemas de representação individual ou coletivo, e o segundo, a partir do contexto dos direitos sociais e sua participação no sistema produtivo.

Atualmente, a informação e a tecnologia têm promovido mudanças marcantes na conscientização social e nas expectativas individuais, não somente redefinindo a noção da cidadania, mas lhe agregando valor nos conceitos do direito individual e, por consequência para a coletividade.

Neste contexto, as organizações cada vez mais se engajam na busca da qualidade de serviços, aperfeiçoamento de seus produtos e processos e consolidação de seus valores éticos, visando à valorização de seus relacionamentos com funcionários, clientes/usuários/contribuinte, fornecedores, que são igualmente cidadãos.

Da mesma forma como se apresentaram, anteriormente, os fatores para mensurar a expectativa e percepção dos clientes e usuários sobre a qualidade do serviço público, através do modelo referencial de Parasuraman, para a responsabilidade social, optou-se pelo modelo sugerido pelos Professores Francisco Paulo e César Froes, enfocando os principais vetores da responsabilidade social.

### Vetores da Responsabilidade Social



Quadro 4 – Demonstrativo dos vetores da responsabilidade social. Fonte: (MELO NETO), 1999, p.78)

De forma simplificada, o esquema apresenta as interações entre vetores, visto como um conjunto sistêmico, expresso em componentes dos ambientes internos e externos da organização. Os vetores devem interagir e associar as dimensões econômicas e sociais aos problemas ambientais, numa perspectiva de melhor qualidade de vida para todos.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **3.0 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Os objetivos desta pesquisa englobam as identificações do grau, expectativas e percepção dos pedestres de Campina Grande, no que se refere à qualidade dos serviços do sistema de trânsito, assim como a medição da percepção quanto à responsabilidade social da STTP em suas ações como gestora do sistema de trânsito.

O perfil norteador da pesquisa foi caracterizado pelo interesse prático do estudo e na intenção de que os resultados possam incentivar a adoção de melhorias nos métodos gerenciais, na visão da responsabilidade social. A pesquisa foi executada em três fases:

- 1ª Fase: Obtenção de dados para ajudar a construção do estudo e a organização do trabalho, tendo fonte a revisão bibliográfica, relatórios de pesquisa e de gestão do órgão gestor, além de estudos realizados por pesquisadores
- 2ª Fase: Obtenção de dados junto aos pedestres, aplicando o instrumento de pesquisa, abordando a expectativa e percepção dos mesmos, quanto aos serviços oferecidos de Engenharia de Tráfego, Esforço Legal, Educação
- 3ª Fase: Obtenção de dados junto a profissionais de áreas afins, no sentido de consolidar o estudo e agregar valores à pesquisa.

#### **3.1 Natureza do Estudo**

Realizou-se um estudo descritivo, quando se procurou descrever situações a partir de dados obtidos em um espaço-tempo que, segundo (OLIVEIRA, 1997: p.114), o trabalho descritivo:

*“procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social(...) possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, ordenação e classificação(...) permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno”.*

### 3.2 Área e objeto de estudo

Esta pesquisa definiu como área de estudo a cidade de Campina Grande e, como Objeto, o trânsito, na perspectiva de avaliar a percepção dos pedestres em relação à qualidade do serviço de trânsito e à responsabilidade social. A opção surgiu a partir da relevância de estudos numa perspectiva da gestão, além de se reconhecer a escassez de trabalhos que, de certa forma, apresentam diretrizes às organizações públicas na avaliação dos serviços oferecidos.

### 3.3 Seleção dos pesquisados

Os deslocamentos humanos ocorrem em função das necessidades das pessoas e estão sempre ligados a um motivo. A predominância do modo desses deslocamentos é o de andar a pé. O pedestre, ao se deslocar, utiliza as calçadas, o leito da via, protegido ou não pela sinalização ou programação semafórica.

A delimitação deste estudo é o universo de pedestres que usam o sistema de trânsito de Campina Grande. Na ótica de (OLIVEIRA, 1997, p.160) entende-se o universo ou população como:

*“Conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum, sendo N o número total de elementos do universo ou população, que pode ser representada pela letra latina maiúscula X, tal que  $X_n = X_1; X_2, \dots, X_n$ ”.*

O universo da pesquisa considerado neste estudo, e constituiu-se por pedestres que circulam nas ruas de Campina Grande. Segundo (SÂMARA, 1997, p. 73) “Universo são todas as pessoas que detêm a informação que está sendo procurada”.

### 3.4 Amostra

Para a amostra procurou-se estabelecer o número suficiente de casos relacionados com os fatores: extensão do universo, nível de confiança estabelecido, erro máximo permitido e

percentagem com a qual o fenômeno se verifica. Para (GIL, 1999, p. 105) “a extensão da amostra tem a ver com a extensão do universo”.

Para (OLIVEIRA, 1997, p.160) a amostra “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo e, sendo  $n$  o número de elementos da amostra, esta pode ser representada pela letra latina minúscula  $x$ , tal que  $x_n = x_1; x_2; \dots; x_n$  onde  $x_n < X_N$  e  $n \leq N$ ”.

A amostragem utilizada é do tipo não-probabilística, pois possibilita se extrair um elemento do universo, de forma intencional. “Consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda população e não especificada com as mesmas características” (GIL, 2001, p.104); portanto, qualquer processo de amostragem que não especifica a possibilidade de se tirar um elemento do universo, é um método não-probabilístico.

A amostragem não-probabilística inclui uma grande variedade de técnicas, vai desde a amostra escolhida puramente com base na conveniência, até as amostragens mais elaboradas por cotas, nas quais os respondentes são escolhidos com base em várias características econômico-sociais. Também incluem técnicas nas quais é usado o julgamento especializado para se escolher o que se acredita ser uma amostra representativa, como mostra o quadro 2.1.

FASE	Amostragem por conveniência <sup>1</sup>	Amostragem por julgamento <sup>2</sup>	Como
Escolha das pessoas para o pré-teste			Escolhendo pessoas para contribuir com o formato e conteúdo questionário.
Para a coleta de dados			Aplicando os questionários junto aos pedestres que usam os sistema de trânsito de Campina Grande.

**Quadro 5 – Padrão de sistema de utilização das técnicas da amostragem não probabilísticas – Fonte: Elaboração própria, com base na literatura. 2002**

<sup>1</sup> A mostra é escolhida por conveniência. Os itens são mais acessíveis ou bem articulados e fáceis de serem avaliados.

<sup>2</sup> Consiste na escolha da amostra por meio de um julgamento especializado. É baseado no conhecimento de determinados assuntos.

Com o objetivo de se garantir a representatividade da amostra, utilizou-se a equação:

$$n = \frac{\sigma_p^2 \cdot Z^2}{p \cdot q}$$

Em que:

$\sigma_p$  = 7% desvio padrão da proporção;

$p$  = 50% proporção de indivíduos favoráveis;

$q$  = 50% proporção de indivíduos desfavoráveis;;

$Z$  = 1,96 valor associado à margem de segurança;

$N$  = desconhecido

$n$  = ?

95% segurança

Para uma margem de segurança de 95%, na qual está associado o valor  $Z_y = 1,96$  e se admitir que  $p=q=0,5 \equiv 50\%$ , com um desvio padrão ( $\sigma_p$ ) de no máximo 7%, chega-se à conclusão de que a amostra deverá ter no mínimo 196 elementos. A amostra dos entrevistados foi obtida através da fórmula para o estabelecimento de amostra com o universo desconhecido, (SÂMARA, 1997, p.76).

Para Gil, (1999, p. 107) em “uma população superior a 100.000 habitantes, ter-se-á, em termos estatísticos, uma população infinita”; logo, a fórmula utilizada atende aos requisitos estatísticos e, para garantir a diminuição da margem de erro, tomou-se uma amostra de 480 elementos.

### 3.5 Instrumentos de coleta de dados

O questionário e a observação são dois métodos básicos de coleta de dados em pesquisa. Para este estudo, escolheu-se o questionário pelo fato de serem os dados coletados por meio de perguntas a pessoas que se supõe terem a informação desejada.

O questionário foi elaborado com base SERVQUAL, modelo desenvolvido pelo Professor Parasuraman e utilizado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, na primeira pesquisa nacional da avaliação da satisfação dos usuários dos serviços públicos e colocados à disposição dos Estados e Municípios e, sobretudo, adequada para o presente estudo de modo a identificar o grau de expectativa e percepção, quanto à qualidade do sistema de trânsito.

A estrutura básica do questionário é composta de 06(seis) blocos, constituídos de 77 (setenta e sete) questões distribuídas da seguinte forma:

- a) No primeiro bloco objetiva-se conhecer o perfil dos entrevistados, é composto de 7(sete) questões, com as quais se procura caracterizar melhor o respondente, tanto em termos demográficos (sexo, idade, escolaridade, faixa de renda) como nos relacionados ao seu vínculo, com o objeto de estudo
- b) No segundo bloco procura-se obter um peso para as variáveis que nortearam o estudo do grau de satisfação da qualidade e gap dos serviços oferecidos pela STTP, composto de 5(cinco) questões, às quais os entrevistados atribuíam uma quantidade de pontos a uma variável que eles achassem mais importante na qualidade de serviços, devendo estes totalizarem 100 pontos, nas seguintes variáveis:
  - Adequação das instalações físicas e do ambiente de execução dos serviços. - Referem-se às evidências físicas e visíveis do serviço, e, compreendendo as instalações, os equipamentos e a aparência da natureza do pessoal de contato. As dimensões tangíveis proporcionam pistas a respeito da natureza e do conteúdo do serviço (Tangibilidade)
  - Garantia de que os serviços serão processados com a habilitação requerida – Diz respeito à consistência do desempenho do prestador do serviço. Os resultados tendem a ser semelhantes aos níveis previamente conhecidos. Em

termos práticos, significa que o prestador executa o serviço na forma em que prometeu (Confiabilidade)

- Agilidade no atendimento - Disposição para ajudar o cliente – usuário com presteza o serviço (Presteza)
  - Qualidade do serviço - Significa a posse do conhecimento e da capacidade necessária para a prestação do serviço, o que transmite aos usuários confiança e segurança quanto à sua utilização; inclui, também, educação, respeito, consideração e afabilidade do pessoal de contato (Segurança/Garantia)
  - Qualidade no atendimento - Concernente ao compromisso do prestador do serviço em entender as necessidades do usuário e, para elas, encontrar a melhor resposta. É a predisposição de se prestar o serviço de modo a realçar a individualidade do usuário (Empatia)
- c) No terceiro bloco solicitou-se, ao respondente, que atribuísse, numa escala de 1 a 5, para 25 questões elaboradas referentes às expectativas que os usuários do sistema de trânsito têm em mente acerca da segurança e da qualidade do tráfego. As questões foram elaboradas com base nas cinco dimensões da qualidade em serviço e os aspectos relacionados aos 3 Es, versam sobre:
1. Existência de equipamentos modernos de vigilância permanente
  2. As placas de sinalização são visualmente agradáveis
  3. O pessoal da operação e fiscalização de trânsito tem aparência agradável
  4. O material das Campanhas Educativas apresenta apelo visual excelente
  5. As faixas de pedestre são facilmente identificadas.
  6. As lombadas eletrônicas reduzem a velocidade das vias e permitem a passagem com segurança
  7. As faixas de pedestre favorecem o deslocamento entre calçadas
  8. Confiança na punição dos condutores infratores
  9. Capacidade de realizar campanhas educativas para cidadania
  10. Capacidade de alterar a circulação em vias existentes, devido a problemas de segurança ou capacidade

11. Os funcionários da organização sempre têm o desejo de ajudar o usuário
  12. Boa vontade e interesse dos funcionários com os usuários
  13. Facilidade e rapidez em conseguir informações e resolver problemas
  14. Os funcionários prestam pronto serviço ao usuário
  15. Quando um cidadão tem um problema, a organização mostra grande interesse em resolvê-lo
  16. Certeza de que os recursos utilizados na fiscalização registram corretamente às infrações
  17. Confiança nas informações recebidas, através de comunicados e documentos
  18. Na organização, os funcionários conhecem o suficiente para responder as questões dos usuários
  19. A redifinição do tráfego é feita através de estudos sobre os problemas de segurança, fluidez e acessibilidade para o pedestre, automóveis e transporte público e de cargas
  20. Os usuários do trânsito (condutores e pedestres) se sentem seguros com a sinalização
  21. A organização proporciona, aos usuários dos serviços, atenção individualizada
  22. O horário da operação e fiscalização no trânsito atende a conveniência dos condutores e pedestres
  23. Os funcionários assimilam os problemas dos usuários dos serviços
  24. Prioridade de atendimento aos idosos e deficientes
  25. Certeza da prestação correta do serviço desde a primeira vez
- d) No quarto bloco também se pedia ao respondente atribuir na escala, de 1 a 5, para as 25 questões elaboradas referentes percepção dos usuários do sistema de trânsito, nas quais procurava-se identificar o grau em que a STTP atende as características descritas para garantir o tráfego com segurança e qualidade. As questões foram elaboradas com base nas cinco dimensões da qualidade em serviço e os aspectos relacionados com aos 3 Es.

1. A STTP dispõe de equipamentos modernos de vigilância permanente
2. As placas de sinalização colocadas pela STTP são visualmente agradáveis
3. O pessoal da operação e fiscalização de trânsito da STTP tem aparência agradável
4. O material das Campanhas Educativas da STTP apresenta apelo visual excelente
5. As faixas de pedestre, colocadas pela STTP, são facilmente identificadas
6. As lombadas eletrônicas colocadas pela STTP reduzem a velocidade das vias e permitem a passagem com segurança
7. As faixas de pedestre, colocadas pela STTP, favorecem o deslocamento entre calçadas
8. A STTP assegura a punição dos condutores infratores
9. A STTP tem capacidade de realizar campanhas educativas para cidadania
10. A STTP demonstra capacidade de alterar a circulação em vias existentes, devido a problemas de segurança ou capacidade
11. Os funcionários da STTP sempre têm o desejo de ajudar o usuário.
12. Os funcionários da STTP mostram boa vontade e interesse com os usuários.
13. A STTP apresenta facilidade e rapidez relacionadas a informações e resoluções de problemas. Seus funcionários prestam pronto serviço ao usuário.
14. Quando um cidadão tem um problema, a STTP se interessa em resolvê-lo logo.
15. Você se sente seguro de que os recursos utilizados na fiscalização pela STTP registram corretamente as infrações
16. Confia nas informações recebidas através de comunicados e documentos enviados pela STTP
17. Na STTP, os funcionários conhecem o suficiente para responder as questões dos usuários.

18. A STTP faz redefinição do tráfego através de estudos sobre os problemas de segurança, fluidez e acessibilidade para o pedestre, automóveis e transporte público e de cargas
  19. Os usuários do trânsito (condutores e pedestres) se sentem seguros com a sinalização colocada pela STTP
  20. A STTP proporciona aos usuários dos serviços, atenção individualizada.
  21. O horário da operação e fiscalização no trânsito proposto pela STTP, atende a conveniência dos condutores e pedestres
  22. Os funcionários da STTP assimilam os problemas dos usuários dos serviços
  23. Prioridade de atendimento aos idosos e deficientes na STTP.
  24. A STTP presta corretamente o serviço, desde a primeira vez.
- e) No quinto bloco procurou-se identificar, através de uma escala de 1 a 4, nas 8 questões elaboradas, nas quais se pedia para o respondente assinalar de acordo com a sua percepção quanto à responsabilidade social da STTP.
1. Grau de apoio ao desenvolvimento da comunidade
  2. Grau de investimento na preservação do meio ambiente
  3. Grau de investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes
  4. Grau de investimento na criação de um ambiente de trabalho agradável
  5. Grau de transparência das comunicações, dentro e fora da empresa
  6. Grau de retorno ao contribuinte através da qualidade dos serviços
  7. Grau de sinergia (ato ou esforço simultâneo de diversos órgãos na realização de algo) com os parceiros.
  8. Grau de satisfação dos clientes e/ou usuários.
- f) No sexto bloco, na escala de 1 a 5 procura-se identificar o grau de concordância ou discordância nas 7 questões apresentadas, como o respondente expressava sua opinião quanto à dimensão social da STTP, percebida pelos usuários do sistema de trânsito.

1. Respeita os direitos humanos.
2. Assegura todos os direitos aos seus empregados.
3. Respeita os direitos dos clientes/usuários.
4. Permite o envolvimento comunitário nas ações de interesse da comunidade.
5. Mantém boa relação com seus parceiros.
6. Realiza o monitoramento e a avaliação de desempenho de seus funcionários, dá-lhes incentivos e reconhecem os seus esforços e competência.
7. Reconhece e respeita os direitos dos grupos de interesse que exercem influência sobre a sua atividade.

### **3.6 Realização Pré-Teste**

O questionário acima explicado foi trabalhado para se tornar o mais compacto e compreensível; para tanto, realizou-se um pré-teste com 25% da amostra mínima determinada em 49 entrevistados, com a finalidade de confirmar se o questionário estava adequado aos objetivos da pesquisa e a percepção quanto à clareza de entendimento e sua viabilidade de aplicação, sendo extraídas as seguintes colaborações:

- Para o bloco 4 do questionário, ao invés de se usar, na escala de 1 a 5, para as expectativas, as terminologias pelo grau de discordância, é oportuno substituí-las por grau de importância, mantendo-se o bloco 5 do questionário para a percepção do grau de discordância;
- Para as questões dos blocos 3, 4, 5 e 6, onde o respondente deveria colocar uma nota entre 1 a 5, foi sugerido como forma de agilizar a apuração dos dados, viabilizar o espaço para assinalar um x na escala.

A forma encontrada para obtenção da colaboração para o pré-teste, procedeu com o envio do questionário para professores, técnicos do trânsito, um grupo de estudantes universitários, colegas do mestrado, aos quais se solicitou uma crítica sobre o formulário, quanto à compreensão das perguntas e a facilidade das respostas.

### 3.7 Coleta dos dados

Após os ajustes e incorporação das sugestões nos questionários, foram distribuídos 480 questionários com os usuários do sistema de trânsito, integrantes dos grupos de pessoas que trabalham no comércio local, dirigentes de entidades de classe, funcionários públicos e estudantes do ensino médio das escolas públicas estaduais e do ensino superior, das universidades federal, estadual e particular de nossa cidade, de acordo com o esquema a seguir:

SEGMENTO	NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS DISTRIBUIDOS	NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS DEVOLVIDOS
Estudantes de curso médio	190	190
Estudantes de curso superior	140	140
Funcionários públicos	60	60
Funcionários do comércio local	50	50
Dirigentes de entidade classe do comércio local	50	6
Total	480	446

Quadro 2.2 Fonte: Aplicação dos questionários

A escolha dos locais para aplicação dos questionários, se baseou no fato de se ter facilidade de acesso à informação.

Para a rede estadual de ensino, foram escolhidos por sorteio, 4 estabelecimento de ensino, entre os 21 colégios estaduais; nos escolhidos, foi solicitada às direções das escolas a indicação de uma turma para a aplicação do questionário.

Nas Universidades Estadual e Federal eram convidados grupos de alunos que estavam no pátio a se deslocarem para uma sala-de-aula para responderem o questionário. Na Universidade FACISA, contatou-se com a coordenação, e esta indicou uma turma para aplicação do questionário.

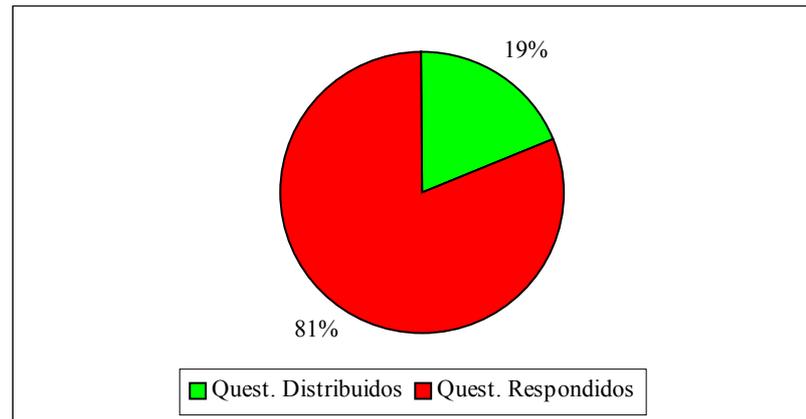
Com relação aos questionários dos dirigentes das entidades de classe, funcionários do comércio e funcionários públicos, os questionários foram deixados com as secretárias e superiores, e determinado o prazo de cinco para o retorno.

Para o preenchimento do questionário junto aos estudantes, esclarecia-se o objetivo da pesquisa e da importância da precisão das respostas para o estudo; em seguida, distribuíam-se

os questionários e se aguardava a devolução.

O tempo médio levado pelos entrevistados para responderem aos questionários era de 20 minutos por respondente. O período de aplicação dos questionários teve início no dia 4 de julho e sua conclusão em 8 de agosto do corrente ano.

Do total de 480 questionários distribuídos, 446 foram respondidos, representando 93% devolvidos e respondidos.



**Gráfico 1 Percentual de questionários respondidos**

**Fonte: dados da pesquisa, 2002**

### **3.8 Relação entre as variáveis**

A abordagem da relação entre as variáveis foi baseada em (KERLINGER apud GIL, 1999, p.57) que define hipótese como “um enunciado conjectural das relações entre duas ou mais variáveis”. A indicação das variáveis definidoras das características e/ou atributos fundamentais dos serviços, foi baseada na proposta, por três autores americanos (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY) que conduziram um estudo exploratório consistindo em discussões de consumidores de várias áreas de serviços. A intenção, ao se escolher setores tão diferentes, era gerar atributos que ultrapassassem os limites específicos de determinados setores.

O resultado do estudo é a explicação dos critérios utilizados pelos clientes e usuários para julgar a qualidade do serviço; eles identificaram os critérios gerais, chamando-os de dimensões, às quais denominaram tangíveis, confiabilidade, presteza, garantia e empatia.

As variáveis representativas dos diferentes atributos e/ou características dos serviços foram associadas em função do seu conteúdo, a uma das cinco dimensões dos serviços.

A medição das variáveis cuja operacionalização requer a atribuição de um valor, teve sua avaliação, através de questões pontuadas pelo pedestre usuário do sistema e estão assim relacionadas:

- Engenharia de Tráfego: existe a relação nos aspectos tangíveis da sinalização semafórica, faixas de pedestre e placas, além da presença do agente nas ruas com segurança no trânsito
- Educação: dá-se relação das campanhas educativas e o desejo do cidadão em se deslocar com segurança nas ruas
- Esforço Legal (fiscalização): ocorre relação da fiscalização e o respeito às leis de trânsito, como também o desejo de punir quem desobedece a sinalização.

A organização é uma associação de pessoas caracterizadas pela função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender às necessidades de seus próprios participantes. Segundo (CAMPOS, 1992, p.2) “o grande objetivo das organizações humanas é atender às necessidades do ser humano na sua luta pela sobrevivência na Terra”. Assim sendo, existe relação do serviço oferecido dentro dos padrões de qualidade, e a percepção de responsabilidade social da empresa, por parte do cliente/usuário.

### **3.9 Método Estatístico para Análises de Dados**

Ao se concluir o processo de coleta de dados se obtiveram, para cada bloco, as respostas em forma de x, notas e pesos, marcados nas respectivas questões. Para o bloco 1, foram obtidas as respostas referentes ao perfil socioeconômico do respondente e, no bloco 2, obteve-se a determinação das notas distribuídas entre as cinco variáveis, cujo somatório total foi de 100 pontos.

Para identificar a variável mais importante do ponto vista dos entrevistados na qualidade de serviços, somaram-se todas as notas atribuídas a cada variável, tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia; logo em seguida, essas notas foram divididas com o número de pessoas entrevistadas, obtendo-se, assim o peso por variável; depois foram somados todos os pesos e obtendo-se 100% do conjunto das variáveis.

Com relação aos blocos 3 e 4, que tratavam das questões da expectativa e percepção, somaram-se todas as notas atribuídas, pelo grau de importância, às questões correspondentes

às variáveis trabalhadas no bloco 2 e se obteve uma nota de avaliação. Essas avaliações foram representadas pelas médias obtidas nas respostas das perguntas com as quais o determinante ou dimensão da qualidade está associado; em seguida, registraram-se os resultados obtidos no questionário da expectativa e, também, os resultados conseguidos no questionário da percepção, referente às questões e, por conseguinte, as das variáveis. Fez-se a divisão dos valores de cada questão e se obteve a taxa de satisfação por questão. Para a variável que agrupa as questões, somou-se o grupo encontrando-se o valor da variável. O *gap* foi conseguido pela diminuição da taxa de satisfação alcançado pela diferença entre a expectativa e a percepção, diminuída da de satisfação de 100% ideal.

A ponderação utilizada no SERVQUAL, foi baseada na distribuição de 100 pontos que o respondente fez entre as cinco dimensões, de acordo com a importância que ele atribuiu a cada uma (Bloco 2 questionário).

Nos blocos 5 e 6 identificou-se, através da frequência nas respostas das questões referentes à responsabilidade social, a dimensão social e a percepção dos respondentes em relação à STTP nas variáveis sociais, econômicas e de gestão.

Os recursos utilizados para a execução e análise dos resultados, foram:

- As planilhas eletrônicas e tabelas auxiliares foram usadas para sistematizar os dados a medida em que os questionários iam retornando.
- Utilizou-se o Software Statistical Package for Social Sciences for Windows para consolidar os dados sistematizados e garantir a confiabilidade do resultado.

Foram empregadas, ainda, as seguintes técnicas estatísticas para análise e consolidação dos dados no presente estudo:

A frequência absoluta foi utilizada para identificar a incidência de resposta na nota de uma questão na pesquisa

A frequência relativa foi usada para identificar o percentual.

A moda foi utilizada para identificar a nota que mais se repetiu nas respostas de cada questão.

O Intervalo de Confiança foi empregado para conhecer as proporções de indivíduos, no universo, favoráveis (p.) e os indivíduos contrários (q.) aos conceitos referenciados pelas notas.

A média aritmética foi utilizada para apresentar a distribuição de frequências na qual se concentrava a maioria das anotações feitas para cada questão.

### 3.10 Limitações

O método escolhido para a pesquisa, apesar de nos parecer o mais adequado para apresentar soluções para o atendimento às necessidades do pedestre apresenta, como qualquer outro, algumas dificuldades referentes à coleta e ao tratamento dos dados.

A primeira esteve relacionada à coleta dos dados. Verificou-se a impossibilidade de se ouvir algumas categorias pelo fato de não se fazer pausa no tempo, para raciocinar e só então responder os questionários. Enquanto alguns receberam os questionários e não os devolveram. Decidiu-se, daí, aplicá-los em grupos que se dispuseram a respondê-los.

A segunda refere-se à extensão do questionário porém, por se tratar de uma pesquisa com um modelo em adaptação e que apresenta uma lista longa de itens para identificar a real satisfação do usuário, é perfeitamente aceitável.

Mas a principal limitação deste trabalho foi a tentativa de se aplicar a dimensionalidade do modelo SERVQUAL, para uma pesquisa de atributo do trânsito; todavia, para que se proponha o estudo de mensuração da qualidade de serviços, bem como testar um padrão, o modelo atendeu ao desenvolvimento do estudo.

## **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

## 4.0 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa referentes aos fatores determinantes à qualidade de serviço, à expectativa e à percepção dos usuários do sistema de trânsito, dos aspectos percebidos de responsabilidade social e dimensão social.

### 4.1 Perfil dos entrevistados<sup>3</sup>

Inicialmente observou-se, na amostra, que 54,0% dos entrevistados são do sexo masculino e 46,0% do sexo feminino; quanto ao estado civil 72,40% são casados, 24,70% solteiros e o restante está distribuído entre viúvo, 0,20%, desquitado, 0,90% e, vivendo como companheiro, 1,80%. Na escolaridade 1,6% são alfabetizados, 10,10% estão entre o 1º grau completo e incompleto, 50,70% integram aqueles com o 2º grau incompleto, para o 2º grau completo observou-se que 29,80% integram o grupo e, dentre eles, 19,50% estão cursando universidade. Para os cursos superiores completos e pós-graduação, 7,80% estão neste nível.

No que se refere à idade média dos entrevistados, constatou-se predominância da faixa etária entre 18 a 25 anos, com 60,80% dos entrevistados; a segunda faixa predominante é dos 15 aos 17 anos, com 19,30%, e a terceira maior faixa ouvida está entre 26 a 32 anos 10,30%. As demais faixas ouvidas, de 33 a 56 anos, perfizeram 9,60% pessoas. Observou-se também que 26,90% dos entrevistados possuem e estão na faixa de idade de 18 a 25 anos, dentre os quais 16,50% têm automóvel, de 26 a 32 anos, 9% o possuem e dos 33 a 56 anos apenas 7,50% têm automóvel.

A renda familiar do usuário pesquisado é distribuída em 8,30% entre os que recebem menos de 1 salário mínimo, 39,20% encontram-se na faixa de 1 a 2 salários mínimos, 30,0% integram os que ganham entre 3 a 5 salários mínimos, na faixa 5 a 7 salários mínimos estão 11,20% , de 7 a 10 salários mínimos 5,60% e, acima de 10 salários mínimos, estão 5,60% dos respondentes.

---

<sup>3</sup> Dados referentes ao anexo 2

Os dados coletados junto aos entrevistados indicam os modos mais utilizados para os seus deslocamentos, tendo o ônibus 59,20%, veículo próprio 17,00%, andam a pé 15,00%, de bicicleta 4,30%, mototáxi 2,00% , motocicleta 1,80% e táxi menos de 0,50%.

## 4.2 Priorização das Dimensões da Qualidade

O modelo de gestão de uma organização seja ela pública ou privada deve estar atrelado às necessidades dos atores e ao ambiente no qual está inserida, procurando traduzir o que eles esperam. Neste contexto, destacam-se os indicadores de medição de satisfação resultantes da diferença entre a nota atribuída pelos usuários do sistema de trânsito a um serviço de qualidade plena e à nota atribuída ao serviço realmente prestado.

Neste estudo, identificou-se uma taxa geral de satisfação dos usuários do sistema de trânsito, que é 87,63%, faltando ainda 12,37% na média para que os serviços do sistema de trânsito atinjam um padrão desejado e correspondam às expectativas quanto ao atendimento, visto que os serviços ficam a desejar em relação ao esperado pelo usuário. A medida em que faz a relação (Quadro 6) com os serviços públicos já avaliados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, através de pesquisa nacional, com o PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e a associação Vox Populi – Mori Brasil em outubro de 1999, na qual a taxa de satisfação para a educação foi de 78,50%, Previdência 72,50%, e saúde 64,30%.

<b>Comparativo de Resultados</b>	
<b>SETORES</b>	<b>USUÁRIOS</b>
Educação	78,50%
Previdência	72,50%
Saúde	64,30%
Sistema de trânsito de Campina Grande	87,63%

**Quadro 6 - Fonte: Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação com os Serviços Públicos e Pesquisa direta em Campina Grande**

No que se refere aos aspectos considerados fundamentais para uma prestação de serviços, os respondentes usuários do sistema de Trânsito de Campina Grande classificaram as dimensões estabelecendo um peso ao critério de importância para ele. Pode-se observar, na Tabela 1, que os escores para expectativa é de 3,32, enquanto o escore da percepção é 2,92, ambos em números absolutos.

Os aspectos tangíveis da prestação do serviço (instalações, equipamentos e pessoal) além da confiabilidade de que os serviços serão processados com a habilitação requerida e confiabilidade (garantia de que os serviços serão processados com a habilitação requerida) foram as dimensões que atingiram níveis de satisfação mais elevados, em torno de 90,62% - apresentando o gap de 9,34% a ser atendido; em segundo lugar, a empatia, que se refere ao compromisso de atender com qualidade ao usuário, obteve 87,69% , com um gap de 12,31%; em terceiro vem a presteza no atendimento, 85,71%, com gap a ser atendido de 14,29 e, quarto lugar segurança, que é a capacidade necessária para prestação do serviço, transmitindo ao usuário confiança e segurança com 85,53%, com um gap de 14,47% a ser atingido.

**Tabela 1. Comparativo de Expectativa e Percepção**

SIGNIFICADO DAS DIMENSÕES DA QULIDADE	%	EXPECTATIVAS		PERCEPÇÃO		%	
	PESO	AVALIAÇÃO	NOTA	AVALIAÇÃO	NOTA	TAXA DE SATISFAÇÃO	GAP
TANGIBILIDADE – (Adequação das instalações físicas e do ambiente de execução dos serviços) - Referem-se às evidências físicas e visíveis do serviço . Compreendendo as instalações, os equipamentos e a aparência da natureza do pessoal de contato. As dimensões tangíveis proporcionam pistas a respeito da natureza e do conteúdo do serviço.	19,95	3,2	0,64	2,9	0,58	90,62	9,34
CONFIABILIDADE – (Garantia de que os serviços serão processados com a habilitação requerida) - Refere-se à consistência no desempenho do prestador do serviço. Os resultados tendem a ser semelhantes aos níveis previamente conhecidos. Em termos práticos, significa que o prestador executa o serviço na forma em que prometeu.	18,75	3,4	0,64	3,1	0,58	90,62	9,34
PRESTEZA – (Agilidade no atendimento) - Disposição para ajudar o cliente/ usuário e proporcionar o serviço com presteza.	19,23	3,3	0,63	2,8	0,54	85,71	14,29
SEGURANÇA/ GARANTIA – (Qualidade do Serviço) -Significa a posse do conhecimento e da capacidade necessária para a prestação do serviço, o que transmite aos usuários confiança e segurança quanto à utilização do serviço. Inclui também educação, respeito, consideração e afabilidade do pessoal de contato.	22,30	3,4	0,76	2,9	0,65	85,53	14,47
EMPATIA – (Qualidade no atendimento) - Refere-se ao compromisso do prestador do serviço em entender às necessidades do usuário e para elas encontrar a melhor resposta. É a predisposição de se prestar o serviço de modo a realçar a individualidade do usuário.	19,77	3,3	0,65	2,9	0,57	87,69	12,31
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>3,32</b>		<b>2,92</b>	<b>87,63</b>	<b>12,37</b>

**Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa**

Quanto às expectativas, com relação às dimensões da qualidade, foram-lhes atribuídos pesos pelo grau de importância de cada uma para a qualidade de serviços. Observa-se que a segurança - capacidade necessária para prestação do serviço, transmitindo ao usuário, recebeu peso 22,30%, ficando em primeiro lugar; em segundo lugar, com 19,95%, os aspectos tangíveis e, em terceiro, empatia, que se refere ao compromisso de atender com qualidade ao usuário, com 19,77%, seguindo-se o quarto lugar, com 19,23%, agilidade no atendimento, entendida com disposição para ajudar o usuário com presteza, finalmente, o quinto lugar, com 18,75, a confiabilidade, entendida como os serviços serão processados com a habilitação requerida, ou seja, executar o serviço conforme o prometido.

### **4.3 Variáveis complementares**

Na faixa etária de 15 a 17 anos, os aspectos tangíveis foram considerados mais importantes com um peso 22,50%, em segundo lugar agilidade no atendimento, entendida com disposição para ajudar o usuário com presteza, com 20,74%; depois tem-se o terceiro lugar, com 19,80% a empatia, que se refere ao compromisso de atender com qualidade ao usuário; com 19,00%, representando o quarto lugar, segurança - capacidade necessária para prestação do serviço, transmitindo ao usuário confiança e, em quinto lugar, seguindo a tendência do resultado geral, a confiabilidade, entendida como os serviços serão processados com a habilitação requerida, ou seja, executar o serviço conforme o prometido, recebeu um peso de 17,96%.

Na faixa etária de 18 a 32 anos, com renda familiar entre 2 a 5 salários mínimos e com escolaridade superior incompleta, consideram-se as dimensões da qualidade (Tabela 2) na seguinte ordem de prioridade: segurança, em primeiro lugar, com 22,78%; em segundo, com 19,89% - agilidade no atendimento, entendida com disposição para ajudar o usuário com presteza; em terceiro lugar, com 19,78% - empatia, que se refere ao compromisso de atender com qualidade o usuário; em quarto, com 19,33% - a confiabilidade, conhecendo-se de que forma os serviços serão processados com a habilitação requerida e, em quinto lugar, com 18,67%, os aspectos tangíveis da prestação do serviço (instalações, equipamentos, pessoal).

**Tabela 2. Dimensões da Qualidade por Faixas Etárias**

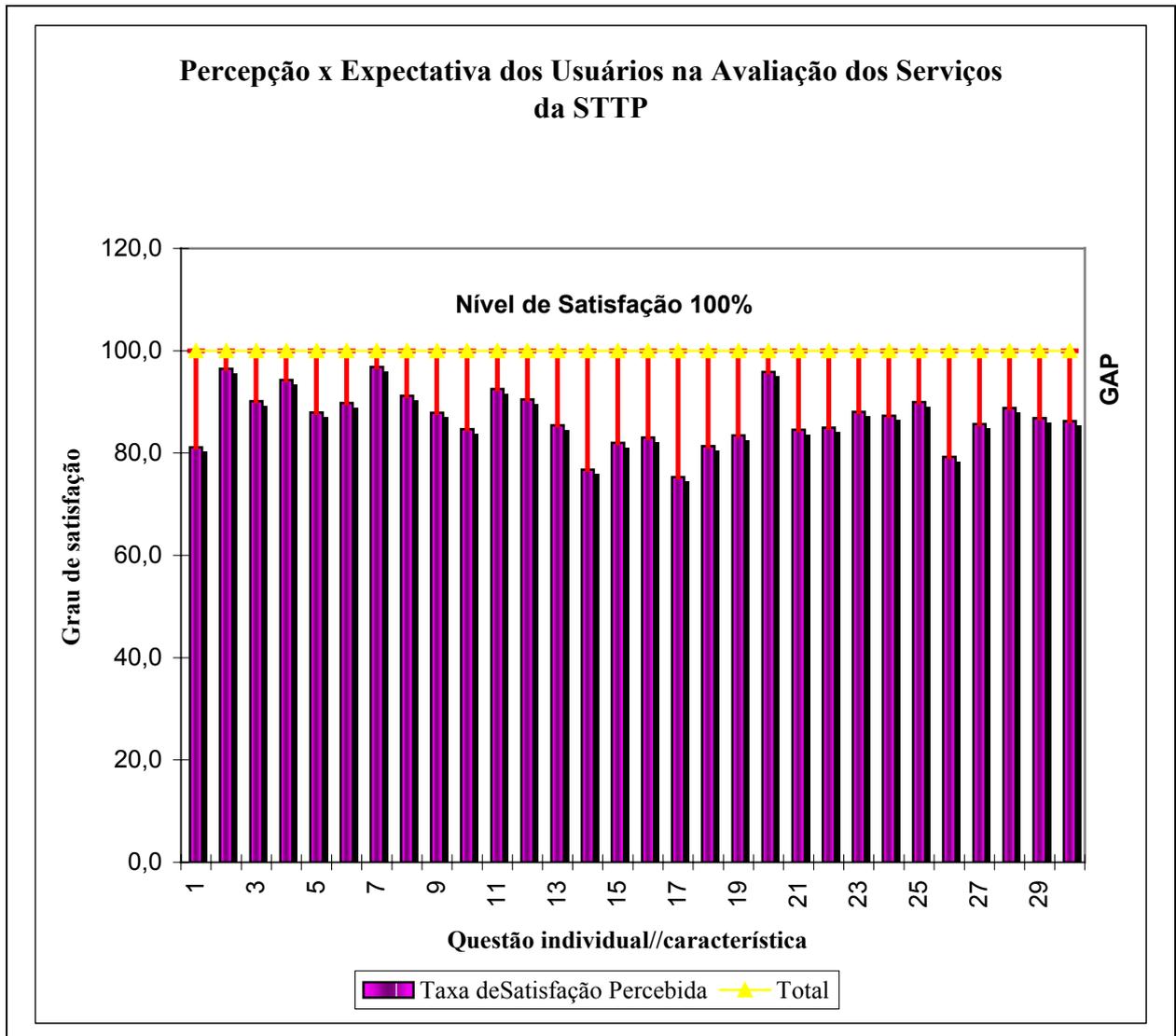
VALOR ATRIBUÍDO AS DIMENSÕES - % PESOS		Resultado Global		Faixa Etária de 15 a 18 anos		Faixa Etária de 18 a 32 anos	
SIGNIFICADO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE	TANGIBILIDADE – (Adequação das instalações físicas e do ambiente de execução dos serviços) - Referem-se às evidências físicas e visíveis do serviço, compreendendo as instalações, os equipamentos e a aparência da natureza do pessoal de contato. As dimensões tangíveis proporcionam pistas a respeito da natureza e do conteúdo do serviço.	19,95	2°	22,50	1°	18,67	5°
	CONFIABILIDADE – (Garantia de que os serviços serão processados com a habilitação requerida) - Refere-se à consistência no desempenho do prestador do serviço. Os resultados tendem a ser semelhantes aos níveis previamente conhecidos. Em termos práticos, significa que o prestador executa o serviço na forma em que prometeu.	18,75	5°	17,96	5°	19,33	4°
	PRESTEZA – (Agilidade no atendimento) - Disposição para ajudar o cliente/ usuário e proporcionar com o serviço com presteza	19,23	4°	20,74	2°	19,89	2°
	SEGURANÇA/ GARANTIA – (Qualidade do Serviço) -Significa a posse do conhecimento e da capacidade necessária para a prestação do serviço, o que transmite aos usuários confiança e segurança quanto à utilização do serviço. Inclui também educação, respeito, consideração e afabilidade do pessoal de contato.	22,30	1°	19,00	3°	22,33	1°
	EMPATIA – (Qualidade no atendimento) – Diz respeito ao compromisso do prestador do serviço em entender às necessidades do usuário e para elas encontrar a melhor resposta. É a predisposição de se prestar o serviço de modo a realçar a individualidade do usuário.	19,77	3°	19,80	4°	19,78	3°
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>	

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.4 Avaliação das expectativas e percepção da qualidade do serviço

Investigada a igualdade de importância entre as dimensões da qualidade em serviços; aqui, procurou-se identificar as expectativas dos usuários do sistema de trânsito, como mostram o gráfico 3.2 e, o gap para cada questão relacionada com as dimensões, construídas com base nas dimensões de qualidade em serviços, procurando-se referenciá-las aos 3 Es.

As considerações acerca da avaliação do sistema de trânsito são influenciadas pela distribuição física da cidade e da rede de vias de que as pessoas dispõem para circular. O transitar humano ocorre em função das necessidades das pessoas e, ao fazê-lo, esperam acessibilidade e segurança. Avaliar aspectos que são oferecidos para atender a estes desejos, e fazê-los exercer o direito que lhes cabe, como exigir serviços com segurança e, ao mesmo tempo, permitir opinar sobre a qualidade esperada.



**Gráfico 2 - Relação entre percepção e realidade dos usuários na avaliação dos serviços** Fonte: Dados da pesquisa.

As variações das notas nas questões, conforme a Tabelas 3, contribuíram para elevar as médias de satisfação com o sistema de trânsito, apresentando um percentual mínimo de 75,30%, na questão 15 em que, quando um cidadão tem um problema, a organização mostra interesse em resolvê-lo. Quanto ao percentual máximo, de 96,80% na questão 6, em que as lombadas eletrônicas reduzem a velocidade das vias e permitem a passagem com segurança.

**Tabela 3. Expectativas e Percepção Referentes aos Serviços**

	<b>QUESTÕES</b>	<b>EXPEC-TATIVA</b>	<b>PERCEP-ÇÃO</b>	<b>TAXA SATISFAÇÃO</b>	<b>GAP PARA ATINGIR</b>
1	Existência de equipamentos modernos de vigilância permanente.	1272	1032	81,10	18,90
2	As placas de sinalização são visualmente agradáveis.	1170	1129	96,50	3,50
3	O pessoal da operação e fiscalização de trânsito tem aparência agradável.	1150	1037	90,20	9,80
4	O material das Campanhas Educativas apresenta apelo visual excelente.	1166	1099	94,30	5,70
5	As faixas são visivelmente identificadas.	1400	1231	87,90	12,10
6	As lombadas eletrônicas reduzem a velocidade das vias e permitem a passagem com segurança.	1427	1382	96,80	3,20
7	As faixas de pedestre favorecem o deslocamento entre calçadas.	1338	1220	91,20	8,80
8	Confiança na punição dos condutores infratores.	1379	1212	87,90	12,10
9	Capacidade de realizar campanhas educativas para cidadania.	1318	1116	84,70	15,30
10	Capacidade de alterar a circulação em vias existentes, devido a problemas de segurança ou capacidade.	1259	1165	92,50	7,50
11	Os funcionários da organização sempre têm o desejo de ajudar o usuário.	1216	1039	85,40	14,60
12	Boa vontade e interesse dos funcionários com os usuários	1292	992	76,80	23,20
13	Facilidade e rapidez em conseguir informações e resolver problemas.	1344	1102	82,00	18,00
14	Os funcionários prestam pronto serviço ao usuário.	1251	1039	83,10	16,90
15	Quando um cidadão tem um problema, a organização mostra grande interesse em resolvê-lo.	1258	947	75,30	24,70
16	Segurança de que os recursos utilizados na fiscalização registram corretamente as infrações.	1241	1036	83,50	16,50
17	Confiança nas informações recebidas através de comunicados e documentos.	1235	1184	95,90	4,10
18	Na organização, os funcionários conhecem o suficiente para responder as questões dos usuários.	1287	1088	85,50	15,50
19	A redefinição do tráfego é feito através de estudos sobre os problemas de segurança, fluidez e acessibilidade para o pedestre, automóveis e transporte público e de cargas.	1362	1157	84,90	15,10
20	Os usuários do trânsito (condutores e pedestres) se sentem seguros com a sinalização.	1356	1194	88,10	11,90
21	A organização proporciona, aos usuários dos serviços, atenção individualizada.	1206	1085	90,00	10,00
22	O horário da operação e fiscalização do trânsito atende à conveniência dos condutores e pedestres.	1241	984	79,30	20,70
23	Os funcionários assimilam os problemas dos usuários dos serviços.	1240	1062	85,60	14,40
24	Prioridade de atendimento aos idosos e deficientes.	1528	1357	88,80	11,20
25	Certeza da prestação correta do serviço, desde a primeira vez.	1528	1357	88,80	11,20

**Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos, 2002**

#### 4.4.1 Avaliação das Questões Referentes à Expectativa

Neste item analisa-se o grau de importância atribuída às variáveis incluídas nas questões referentes aos aspectos da dimensão da qualidade e suas expectativas, referentes ao serviço esperado.

**Tabela 4. Avaliação das Expectativas Ligadas à Tangibilidade**

QUESTOES	AVALIAÇÃO DAS EXPECTATIVAS LIGADAS A TANGIBILIDADE											
	NADA IMPORTANTE		POUCO IMPORTANTE		IMPORTANTE		MUITO IMPORTANTE		O MAIS IMPORTANTE		NR	
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1) Existência de equipamentos modernos de vigilância permanente.	30	6,73	57	12,78	116	26,01	115	25,78	64	14,35	64	14,35
2) As placas de sinalização são visualmente agradáveis.	21	4,71	63	14,13	124	27,80	99	22,20	51	11,43	88	19,73
3) O pessoal da operação e fiscalização de trânsito tem aparência agradável.	92	20,63	95	21,30	126	28,25	65	14,57	46	10,31	22	4,93
4) O material das campanhas educativas apresenta apelo visual excelente.	45	10,09	79	17,71	131	29,37	90	20,18	42	9,42	59	13,23
5) As faixas de pedestres, são visivelmente identificadas.	32	7,17	39	8,74	102	22,87	131	29,37	92	20,63	50	11,21

**Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos, 2002**

A Tabela 4 apresenta as questões referentes aos aspectos tangíveis, ou adequação das instalações físicas, e do ambiente de execução dos serviços. Em primeiro lugar, destaca-se que a questão 1, relacionada à existência de equipamentos modernos de vigilância permanente, foi considerada importante, 26,01%, e muito importante, 25,78%, pelos respondentes, enquanto a questão 2, que se refere às placas de sinalização quem devem ser visivelmente agradáveis, foi considerada importante com 27,80% e muito importante, com 22,20%; já a questão 3 que trata da importância da aparência agradável do pessoal da operação de fiscalização, foi ressaltado como significativa, com 28,25% dos respondentes e pouco importante com 21,30%; por sua vez a questão 4, com 29,37%, foi considerada importante e muito importante com 20,18%, para os respondentes que acham que o material das campanhas educativas deve apresentar apelo visual excelente e, na questão 5, os

respondentes consideram muito importante com 29,37%, que as faixas de pedestre sejam visivelmente identificadas, enquanto com 22,87% as consideram importantes.

**Tabela 5. Avaliação das Expectativas Ligadas à Confiabilidade**

QUESTÕES	AVALIAÇÃO DAS EXPECTATIVAS LIGADAS A CONFIABILIDADE											
	NADA IMPORTANTE		POUCO IMPORTANTE		IMPORTANTE		MUITO IMPORTANTE		O MAIS IMPORTANTE		NR	
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
6) As lombadas eletrônicas reduzem a velocidade das vias e permite a passagem com segurança.	42	9,42	41	9,19	58	13,00	131	29,37	121	27,13	53	11,88
7) As faixas de pedestre favorecem o deslocamento entre calçadas.	53	11,88	44	9,87	96	21,52	113	25,34	91	20,40	49	10,99
8) Confiança na punição dos condutores infratores.	42	9,42	46	10,31	93	20,85	89	19,96	122	27,35	54	12,11
9) Capacidade de realizar campanhas educativas para cidadania.	30	6,73	64	14,35	120	26,91	110	24,66	72	16,14	50	11,21
10) Capacidade de alterar a circulação em vias existentes, devido a problemas de segurança e capacidade.	33	7,40	70	15,70	137	30,72	110	24,66	47	10,54	49	10,99

**Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos, 2002**

A Tabela 5 apresenta as questões referentes aos aspectos confiabilidade – garantia de que os serviços serão processados com a habilitação requerida, enquanto a 6 referente à criação de lombadas eletrônicas como forma reduzir a velocidade das vias e permitir a passagem com segurança, foi tida como muito importante, com 29,37% dos entrevistados e, com 27,13%, a mais importante. Na questão 7, referente à condução do prestador de serviço a executar o serviço como prometeu, considera-se muito importante com 25,34% e importante, com 21,52%, que as faixas de pedestre favoreçam o deslocamento entre calçadas. Na questão 8, a confiança na punição dos condutores infratores foi considerada mais importante, com 27,35% dos respondentes, e importante com 20,85%. Seguindo a questão 9, a capacidade de realizar campanhas educativas foi considerada significativa com 26,91% e muito importante, com 24,66%. Na questão 10, no que se refere à capacidade de alterar a circulação

em vias existentes, devido a problemas de segurança, opinaram com de 30,72%% como importante, e para 24,66% dos respondentes, é considerado muito importante.

**Tabela 6. Avaliação das Expectativas Ligadas à Presteza**

QUESTOES	AVALIAÇÃO DAS EXPECTATIVAS LIGADAS A PRESTEZA											
	NADA IMPORTANTE		POUCO IMPORTANTE		IMPORTANTE		MUITO IMPORTANTE		O MAIS IMPORTANTE		NR	
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
11) Os funcionários da organização sempre têm o desejo de ajudar o usuário.	49	10,99	77	17,26	125	28,03	87	19,51	58	13,00	50	11,21
12) Boa vontade e interesse dos funcionários com os usuários.	36	8,07	73	16,37	102	22,87	77	17,26	86	19,28	72	16,14
1) Facilidade e rapidez em conseguir informações e resolver problemas.	30	6,73	49	10,99	101	22,65	117	26,23	89	19,96	60	13,45
14) Os funcionários prestam pronto serviço ao usuário.	38	8,52	66	14,80	125	28,03	99	22,20	62	13,90	56	12,56
15) Quando um cidadão tem um problema, a organização mostra grande interesse em resolvê-lo.	61	13,68	54	12,11	83	18,61	105	23,54	84	18,83	59	13,23

**Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos, 2002**

A Tabela 6 apresenta as questões referentes aos aspectos presteza, ou seja, agilidade no atendimento e disposição em ajudar o cliente. Na questão 11, os respondentes consideram 28,03% importante e, com 19,51%, muito importante que os funcionários da organização sempre mostram o interesse em ajudar o usuário; na questão 12, a boa vontade e o interesse dos funcionários com os usuários, receberam 22,87% como importante e 19,28% como o mais importante, enquanto na 13, a facilidade e rapidez em conseguir informações e resolver problemas foram consideradas com 26,23% como muito importantes e com 22,65% como importantes; já na questão 14, em que os respondentes, com 28,03%, consideram importante e 22,20% muito importante que os funcionários prestem pronto serviço ao usuário. Para os respondentes, a questão 15 é muito importante com 23,54% e, com 18,83%, a mais importante, quando um cidadão tem um problema e a organização deve mostrar interesse em resolvê-lo.

Tabela 7. Avaliação das Expectativas Ligadas à Segurança

QUESTÕES	AVALIAÇÃO DAS EXPECTATIVAS LIGADAS A SEGURANÇA											
	NADA IMPORTANTE		POUCO IMPORTANTE		IMPORTANTE		MUITO IMPORTANTE		O MAIS IMPORTANTE		NR	
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
16) Segurança de que os recursos utilizados na fiscalização registrem corretamente as infrações.	43	9,64	58	13,00	101	22,65	106	23,77	71	15,92	67	15,02
17) Confiança nas informações recebidas através de comunicados e documentos.	27	6,05	68	15,25	120	26,91	88	19,73	72	16,14	71	15,92
18) Na organização, os funcionários conhecem o suficiente para responder as questões dos usuários.	29	6,50	68	15,25	115	25,78	118	26,46	61	13,68	55	12,33
19) A redefinição do tráfego é feita através de estudos sobre os problemas de segurança, fluidez e acessibilidade para o pedestre, automóveis e transporte público e de cargas.	27	6,05	51	11,43	116	26,01	105	23,54	93	20,85	54	12,11
20) Os usuários do trânsito (condutores e pedestres) se sentem seguros com a sinalização.	44	9,87	58	13,00	61	13,68	102	22,87	121	27,13	60	13,45

Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos, 2002

A Tabela 7 apresenta as questões referentes aos aspectos segurança, ou seja, o conhecimento e capacidade necessários para prestação do serviço (qualidade do serviço). Na questão 16, os respondentes consideram, com 23,77%, muito importante e, com 22,65% importante que os recursos utilizados na fiscalização registrem corretamente as infrações; já a questão 17, com 26,91 dos respondentes considerando importante confiar nas informações recebidas, através de comunicados e documentos e, com 19,73%, é muito importante; por outro lado, na questão 18, 26,46%, consideram muito importante os funcionários conhecerem o suficiente para responder às questões dos usuários e 25,78% os têm como importantes. Na questão 19, os respondentes consideram importante com 26,01% e muito importante com 23,54%, que a redefinição do tráfego seja feita através de estudos sobre os problemas de segurança, fluidez e acessibilidade para o pedestre, automóveis e transportes público e de carga e, com 27,13%, foi considerado o mais importante pelos respondentes que a sinalização garanta a segurança dos usuários do sistema de trânsito e, com 22,87%, muito importante.

**Tabela 8. Avaliação das Expectativas Ligadas à Empatia**

QUESTÕES	AVALIAÇÃO DAS EXPECTATIVAS LIGADAS A EMPATIA											
	NADA IMPORTANTE		POUCO IMPORTANTE		IMPORTANTE		MUITO IMPORTANTE		O MAIS IMPORTANTE		NR	
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
21) A organização proporciona, aos usuários, atenção individualizada.	59	13,23	73	16,37	122	27,35	100	22,42	47	10,54	45	10,09
22) O horário da operação e fiscalização de trânsito atende a conveniência dos condutores e pedestres.	54	12,11	72	16,14	126	28,25	86	19,28	72	16,14	49	10,99
23) Os funcionários assimilam os problemas dos usuários dos serviços.	63	14,13	82	18,39	150	33,63	82	18,39	59	13,23	30	6,73
24) Prioridade de atendimento aos idosos e deficientes.	33	7,40	20	4,48	61	13,68	91	20,40	187	41,93	63	14,13
25) Certeza da prestação correta do serviço, desde a primeira vez.	30	6,73	45	10,09	124	27,80	104	23,32	103	23,09	58	13,00

**Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos, 2002**

A Tabela 8 apresenta as questões referentes aos aspectos da empatia, que dizem ao compromisso do prestador do serviço, por entender à necessidade do usuário e lhe dar atendimento de qualidade. Por isso, na questão 21 os respondentes, com 27,35%, acham importante que a organização proporcione a atenção individualizada e, com 22,42%, muito importante. Seguindo-se a questão 22, foi considerada importante com 28,25% e muito importante com 19,28%, na qual os respondentes acham que o horário da operação e fiscalização de trânsito deve atender à conveniência dos condutores e pedestres. Na questão 23 os respondentes afirmaram ser importante com 33,63%, que os funcionários assimilem os problemas dos usuários dos serviços e, com 18,39%, muito importante. A importância para a prioridade de atendimento aos idosos e deficientes com que conta na questão 24, 41,93%, foi considerada a mais importante e com 20,40%, muito importante. Na questão 25, 27,80%, dizem importante à prestação correta do serviço desde a primeira vez e 23,32% consideram muito importante.

#### 4.4.2 Avaliação das Questões Referentes à Percepção

**Tabela 9. Avaliação das Percepções Ligadas à Tangibilidade**

QUESTOES	AVALIAÇÃO DAS PERCEPÇÕES LIGADAS A TANGIBILIDADE											
	DISCORDO PLENAMENTE		DISCORDO EM PARTE		NAO CONCORDO E NÃO DISCORDO		CONCORDO EM PARTE		CONCORDO PLENAMENTE		NR	
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1) A STTP dispõe de equipamentos modernos de vigilância permanente .	68	15,25	86	19,28	114	25,56	60	13,45	42	9,42	76	17,04
2) As placas de sinalização colocadas pela STTP são visivelmente agradáveis.	44	9,87	103	23,09	133	29,82	65	14,57	44	9,87	57	12,78
3) O pessoal da operação e fiscalização de trânsito da / STTP tem aparência agradável.	92	20,63	108	24,22	125	28,03	56	12,56	26	5,83	39	8,74
4) O material das campanhas educativas da STTP é visivelmente identificado.	55	12,33	106	23,77	113	25,34	67	15,02	45	10,09	60	13,45
5) As faixas de pedestre, colocadas pela STTP, são visivelmente identificadas.	48	10,76	61	13,68	118	26,46	93	20,85	67	15,02	59	13,23

**Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos, 2002**

Neste item, analisa-se o grau de concordância ou discordância atribuídas às variáveis incluídas nas questões referentes aos aspectos da dimensão da qualidade e as percepções do usuário do sistema de trânsito, concernentes ao serviço realizado.

A Tabela 9 apresenta as questões relacionadas à tangibilidade, ou adequação das instalações físicas e do ambiente de execução dos serviços. A pesquisa revela que na questão 1, da percepção dos respondentes, 25,56% não concordam nem discordam que a STTP dispõe de equipamentos modernos de vigilância permanente, enquanto 19,28% discordam em parte. Na questão 2, referente à percepção se as placas de sinalização colocadas pela STTP são visivelmente agradáveis, 29,82% não concordam e não discordam, e 23,09% discordam em parte. Na questão 3, que trata da aparência agradável do pessoal da operação de fiscalização da STTP, 28,03% dos respondentes não concordam e não discordam, mas 24,22% discordam em parte; Já na questão 4, com 25,34%, não concordam e não discordam para os respondentes que acham que o material das campanhas educativas da STTP apresenta apelo visual excelente, enquanto 23,77% discordam em parte, na questão 5, os respondentes não

concordam e não discordam com 29,82%, de que as faixas de pedestre colocadas pela STTP são visivelmente identificadas, enquanto 24,22% concordam em parte.

**Tabela 10. Avaliação das Percepções Ligadas à Confiabilidade**

QUESTOES	AVALIAÇÃO DAS PERCEPÇÕES LIGADAS À CONFIABILIDADE											
	DISCORDO PLENAMENTE		DISCORDO EM PARTE		NAO CONCORDO E NÃO DISCORDO		CONCORDO EM PARTE		CONCORDO PLENAMENTO		NR	
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
6) As lombadas eletrônicas colocadas pela STTP reduzem a velocidade das vias e permitem a passagem com segurança .	48	10,76	77	17,26	109	24,44	97	21,75	93	20,85	22	4,93
7) As faixas de pedestre colocadas pela STTP favorecem o deslocamento entre calçadas.	35	7,85	82	18,39	124	27,80	81	18,16	62	13,90	62	13,90
8) A STTP assegura a punição dos condutores infratores.	54	12,11	99	22,20	91	20,40	78	17,49	75	16,82	49	10,99
9) A STTP demonstra capacidade de realizar campanhas educativas para cidadania.	66	14,80	77	17,26	115	25,78	94	21,08	35	7,85	59	13,23
10) A STTP demonstra capacidade de alterar a circulação em vias existentes, devido a problemas de segurança ou capacidade.	45	10,09	100	22,42	128	28,70	79	17,71	44	9,87	50	11,21

**Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos, 2002.**

A Tabela 10 indica as questões referentes aos aspectos confiabilidade – garantia de que os serviços serão processados com a habilitação requerida. A questão 6 mostra que as lombadas eletrônicas colocadas pela STTP reduzem a velocidade das vias e permitem a passagem com segurança, mas 24,44% dos respondentes não concordam e não discordam, porém 21,75% concordam em parte. Na questão 7, referente à condução do prestador de serviço executar o serviço como prometeu, 27,80% não concordam e não discordam que as faixas de pedestre colocadas pela STTP favorecem o deslocamento entre calçadas, e 18,39% concordam plenamente. Na questão 8, referente à confiança com que a STTP assegura a punição dos condutores infratores, 22,20% discordam em parte e 20,40% não concordam e não discordam. Seguindo a questão 9, se a STTP demonstra capacidade de realizar campanhas educativas para a cidadania, 25,78% não concordam e não discordam e 21,08% concordam em parte. Na questão 10, que se refere se a STTP demonstra capacidade de alterar

a circulação em vias existentes, devido a problemas de segurança, na opinião de 28,70%, não concordam e não discordam e 22,42% discordam em parte.

**Tabela 11. Avaliação das Percepções Ligadas à Presteza**

QUESTOES	AVALIAÇÃO DAS PERCEPÇÕES LIGADAS A PRESTEZA											
	DISCORDO PLENAMENTE		DISCORDO EM PARTE		NÃO CONCORDO E NÃO DISCORDO		CONCORDO EM PARTE		CONCORDO PLENAMENTE		NR	
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
11) Os funcionários da STTP sempre têm o desejo de ajudar o usuário.	78	17,49	93	20,85	91	20,40	73	16,37	42	9,42	69	15,47
12) Os funcionários da STTP demonstram boa vontade e interesse com os usuários.	78	17,49	106	23,77	90	20,18	63	14,13	36	8,07	73	16,37
13) A STTP apresenta facilidade e rapidez em dar informações e resolver problemas.	67	15,02	90	20,18	120	26,91	76	17,04	39	8,74	54	12,11
14) Os funcionários da STTP prestam pronto serviço ao usuário.	55	12,33	114	25,56	99	22,20	71	15,92	35	7,85	72	16,14
15) Quando um cidadão tem um problema, a STTP mostra grande interesse em resolvê-lo.	64	14,35	96	21,52	86	19,28	57	12,78	41	9,19	102	22,87

**Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos, 2002**

Na Tabela 11 tem-se as questões referentes à percepção quanto aos aspectos de presteza, ou seja, agilidade no atendimento e disposição em ajudar o cliente. Na questão 11, os respondentes, 20,85%, discordam e com 20,40%, não concordam e não discordam em parte que os funcionários da STTP sempre têm o desejo de ajudar o usuário. Na questão 12, se os funcionários da STTP demonstram boa vontade e interesse com os usuários, 23,77% discordam em parte e 20,18% não concordam e não discordam, enquanto na questão 13, a STTP apresenta facilidade e rapidez em dar informações e resolver problemas, 26,92% não concordam e não discordam e, com 20,18%, discordam em parte; já na questão 14, na qual os respondentes com 25,56% discordam em parte e 22,20% não concordam e não discordam, que os funcionários da STTP prestam pronto serviço ao usuário. Para os respondentes, na questão 15, com 21,52% discordam em parte de quando um cidadão tem um problema e a STTP mostra grande interesse em resolvê-lo e, com 19,28%, não concordam mas também não discordam.

**Tabela 12. Avaliação das Percepções Ligadas à Segurança**

QUESTOES	AVALIAÇÃO DAS PERCEPÇÕES LIGADAS A SEGURANÇA											
	DISCORDO PLENAMENTE		DISCORDO EM PARTE		NAO CONCORDO E NÃO DISCORDO		CONCORDO EM PARTE		CONCORDO PLENAMENTE		NR	
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
16) Você se sente seguro de que os recursos utilizados na fiscalização pela STTP registram corretamente as infrações?	82	18,39	85	19,06	102	22,87	72	16,14	38	8,52	67	15,02
17) Confia nas informações recebidas através de comunicados e documentos enviados pela STTP?	56	12,56	84	18,83	117	26,23	81	18,16	57	12,78	51	11,43
18) Na STTP os funcionários conhecem o suficiente para responder as questões dos usuários?	64	14,35	85	19,06	110	24,66	86	19,28	36	8,07	65	14,57
19) A STTP faz redefinição do tráfego através de estudos através de problemas de segurança, fluidez e acessibilidade para o pedestre, automóveis e transporte público e de cargas?	38	8,52	77	17,26	125	28,03	75	16,82	58	13,00	73	16,37
20) Os usuários do trânsito (condutores e pedestres) se sentem seguros com a sinalização colocada pela STTP.	66	14,80	80	17,94	103	23,09	81	18,16	67	15,02	49	10,99

**Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos, 2002.**

A Tabela 12 apresenta as questões referentes aos aspectos de segurança, ou seja, ao conhecimento e à capacidade necessários para prestação do serviço (qualidade do serviço). Na questão 16, os respondentes não concordam e não discordam com 22,87% de que os recursos utilizados pela STTP na fiscalização registram corretamente as infrações, enquanto 19,06% discordam em parte. Seguindo a questão 17, com 26,23%, os respondentes não concordam e não discordam em confiar nas informações recebidas através de comunicados e documentos da STTP e com 18,83%, discordam em parte. Na questão 18, 24,66% não concordam e não discordam de que na STTP os funcionários conhecem o suficiente para responder as questões dos usuários e 19,28% concordam em parte. Na questão 19, os respondentes, com 28,03%, não concordam e não discordam de que, na redefinição do tráfego, a STTP os faça através de estudos sobre os problemas de segurança, fluidez e acessibilidade para o pedestre, automóveis e transportes públicos e de cargas e, com 17,26%, discordam em parte e, com 23,09%, os

respondentes não concordam e não discordam com o fato de que os usuários do trânsito se sintam seguros com a sinalização colocada pela STTP, e 17,94% discordam em parte.

**Tabela 13. Avaliação das Percepções Ligadas à Empatia**

QUESTÕES	AVALIAÇÃO DAS PERCEPÇÕES LIGADAS A EMPATIA											
	DISCORDO PLENAMENTE		DISCORDO EM PARTE		NÃO CONCORDO E NÃO DISCORDO		CONCORDO EM PARTE		CONCORDO PLENAMENTE		NR	
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
21) A STTP proporciona aos usuários dos serviços, atenção individualizada.	86	19,28	101	22,65	102	22,87	89	19,96	27	6,05	41	9,19
22) O horário da operação e fiscalização de trânsito proposto pela STTP atende à conveniência dos condutores e pedestres.	66	14,80	96	21,52	90	20,18	59	13,23	44	9,87	91	20,40
23) Os funcionários da STTP assimilam os problemas dos usuários dos serviços.	67	15,02	101	22,65	116	26,01	75	16,82	29	6,50	58	13,00
24) Prioridade de atendimento aos idosos e deficientes na STTP	40	8,97	83	18,61	89	19,96	76	17,04	116	26,01	42	9,42
25) A STTP presta corretamente o serviço desde a primeira vez.	58	13,00	77	17,26	112	25,11	89	19,96	57	12,78	53	11,88

**Fonte: Elaboração própria com base de dados obtidos, 2002.**

Na tabela 13 acham-se as questões referentes aos aspectos da empatia, a qual se refere ao compromisso do prestador do serviço em entender a necessidade do usuário para dar-lhe um atendimento de qualidade, do ponto de vista para a sua percepção, razão pela qual, na questão 21, os respondentes, com 22,87%, não concordam e não discordam com que a STTP proporcione a atenção individualizada aos seus usuários e, com 22,65%, discordam em parte. Seguindo a questão 22, 21,52% discordam em parte de que o horário da operação e fiscalização da STTP atenda à conveniência dos usuários do sistema e, com 20,18%, os respondentes não concordam e não discordam. Na questão 23, os respondentes não concordam e não discordam com 26,01% de que os funcionários assimilam os problemas dos usuários dos serviços e, com 22,65%, discordam em parte. Na questão 24, 26,01% concordam plenamente com que a STTP prioriza o atendimento dos idosos e deficientes e, com 19,96%, não concordam e não discordam. Na questão 25, 25,11% não concordam e não

discordam da prestação correta do serviço desde a primeira vez pela STTP e 19,96% concordam em parte.

#### 4.4.3 Avaliação das Questões Referentes à Percepção sob a Responsabilidade Social e Dimensão Social

**Tabela 14. Avaliação das Percepções sob Responsabilidade Social**

QUESTOES	AVALIAÇÃO DAS PERCEPÇÕES SOB RESPONSABILIDADE SOCIAL									
	NENUMA		BAIXO		MÉDIO		ALTO		NR	
	1		2		3		4			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1) Grau de apoio ao desenvolvimento da comunidade.	50	11,21	144	32,29	180	40,36	72	16,14	0	0,00
2) Grau de investimento na preservação do meio ambiente	74	16,59	188	42,15	123	27,58	59	13,23	2	0,45
3) Grau de investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes.	39	8,74	134	30,04	211	47,31	62	13,90	0	0,00
4) Grau de investimento na criação de um ambiente de trabalho agradável	51	11,43	147	32,96	187	41,93	60	13,45	1	0,22
5) Grau de transparência das comunicações dentro e fora da empresa.	69	15,47	119	26,68	175	39,24	81	18,16	2	0,45
6) Grau de retorno ao contribuinte através da qualidade dos serviços	49	10,99	132	29,60	165	37,00	100	22,42	0	0,00
7) Grau de sinergia (ato ou esforço simultâneo de diversos órgãos na realização de algo) com os parceiros	50	11,21	154	34,53	169	37,89	73	16,37	0	0,00
8) Grau de satisfação dos clientes e/ou usuários.	74	16,59	120	29,91	185	41,48	65	14,57	2	0,45

**Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos, 2002**

A Tabela 14 apresenta as questões referentes à avaliação da percepção da responsabilidade social da STTP junto aos usuários do sistema de trânsito de Campina Grande, no que se refere aos aspectos sociais, ambiental e econômico, caracterizados nas oito questões apresentadas. A primeira questão, ligada aos aspectos sociais de apoio ao desenvolvimento da comunidade, onde atua percebida por 40,38% dos respondentes como grau médio de apoio à comunidade, e por 32,29%, como baixo. A segunda questão ligada ao meio ambiente é percebida pelo respondente com baixo grau de investimentos na preservação do meio ambiente com 42,15 dos respondentes e grau médio com 27,58%. As questões ligadas aos aspectos econômicos, a terceira, grau médio de investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes, com 47,31%, e com grau baixo com 30,04%. A quarta questão, grau de investimento na criação de um ambiente de trabalho agradável, é percebida por 41,93% em médio grau e por 32,96% dos respondentes com baixo grau. Com 39,24% dos

respondentes vem a STTP com grau médio de transparência das comunicações dentro e fora da empresa e, com 26,68%, com baixo grau. O item sexto, que corresponde ao grau de retorno ao contribuinte através da qualidade dos serviços, é percebido pelos entrevistado com 37,00% grau médio e com 29,60% com grau baixo. O sétimo item, que trata do grau de sinergia (ato ou esforço simultâneo de diversos órgãos na realização de algo) com os parceiros, é percebido pelos respondentes com 37,89% no grau médio e 34,53% no grau baixo. O último grau avaliado foi de satisfação dos usuários e/ou clientes, que é tido pelo respondente com 41,48% grau médio e 29,91% grau baixo. Observa-se que o índice de itens não respondidos chegou a 16% e, com 22,42%, o item grau de retorno ao contribuinte foi o que mais obteve perguntas não respondidas. Outra questão pode ser observada com o auxílio do cálculo da moda de o conceito que teve a maior concentração de respostas foi o alto grau, apesar dos percentuais ficarem aquém dos demais.

**Tabela 15. Avaliação das Percepções sob Dimensão Social**

QUESTÕES	AVALIAÇÃO DAS PERCEPÇÕES SOB DIMENSAO SOCIAL											
	DISCORDO PLENAMENTE		DISCORDO EM PARTE		NAO CONCORDO E NÃO DISCORDO		CONCORDO EM PARTE		CONCORDO PLENAMENTE		NR	
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1) Respeita os direitos humanos.	45	10,09	98	21,97	83	18,61	126	28,25	94	21,08	0	0,00
2) Assegura todos os direitos aos empregados.	44	9,87	96	21,52	122	27,35	106	23,77	78	17,49	0	0,00
3)) Respeita os direitos dos clientes/usuários.	72	16,14	87	19,51	78	17,49	119	26,68	88	19,73	2	0,45
4) Permite o envolvimento comunitário nas ações de interesse da comunidade.	92	20,63	82	18,39	105	23,54	108	24,22	57	12,78	2	0,45
5) Mantém boa relação com seus parceiros.	46	10,31	68	15,25	136	30,49	100	22,42	92	20,63	4	0,90
6)) Realiza o monitoramento e a avaliação de desempenho de seus funcionários, dá-lhes incentivos e reconhece os seus esforços e competência.	66	14,80	77	17,26	113	25,34	103	23,09	70	15,70	17	3,81
7) Reconhece e respeita os direitos dos grupos de interesse que exercem influência sobre a sua atividade.	54	12,11	55	12,33	96	21,52	119	26,68	80	17,94	42	9,42

**Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos, 2002**

A Tabela 15 demonstra a percepção que os respondentes expressaram na decomposição da dimensão social em sete questões, para viabilizar a avaliação a STTP e sua contribuição para o desenvolvimento. Na questão 1, os respondentes, em 28,25% concordam

em parte que a STTP respeita os direitos humanos e acham que trata dos direitos humanos, 21,97% discordam em parte; todavia 21,08% concordam plenamente. Para a questão 2, se a STTP assegura os direitos dos seus funcionários, 27,35% dos respondentes não concordam nem discordam e 23,77% concordam em parte. Seguindo a questão 3, se a STTP respeita os direitos dos clientes/usuários, na percepção de 26,68% concordam em parte e 19,73% concordam plenamente. Na questão 4, A STTP permite o envolvimento comunitário nas ações de interesse comunitário, para 24,22% concordam em parte e 23,54% não concordam e não discordam. A questão 5 indica se a STTP mantém boas relações com seus parceiros, para 30,49% não concordam nem discordam e, para 22,42%, concordam em parte. Seguindo, a questão 6, 25,34%, dos respondentes não concordam e não discordam que a STTP realiza monitoramento e a avaliação de desempenho de seus funcionários, dá-lhes incentivos e reconhece os seus esforços e competência, e 23,09% concordam em parte. Na sétima e última questão, 26,68% dos respondentes concordam em parte que a STTP reconhece e respeita os direitos dos grupos de interesse que exercem influência sobre sua atividade, e 21,52% não concordam nem discordam.

**CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

## 5.0 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 5.1 Conclusões

O presente estudo teve por objetivo central verificar se a STTP, como gestora de trânsito de Campina Grande, corresponde aos padrões de qualidade e responsabilidade social dos usuários do sistema de trânsito.

Para tanto, foi necessário abordar-se a questão a partir de referencial teórico, e investigar a indagação inicial, até que ponto os 3 Es, Engenharia, Educação e Esforço legal da STTP, atendem ao padrão desejado de qualidade de serviços e responsabilidade social do cidadão.

Inicialmente, trabalhou-se com o referencial teórico relativo à evolução da qualidade, seu contexto na administração pública e, especificamente, a questão da qualidade dos serviços em uma organização pública. Contextualizar a administração pública frente aos desafios das melhorias dos métodos gerenciais, fez-se necessário, visto que o estilo gerencial marcante no Estado brasileiro é o burocrático.

Foram abordados outros aspectos na relação da gestão da qualidade e responsabilidade social, como as questões da gestão das políticas públicas e, em especial, a política de trânsito, percebida muito mais como ação de grupos de interesses do que pelos aspectos gerenciais para melhoria da qualidade de vida e do uso equitativo do solo, concluindo-se que:

- A gestão da qualidade na administração pública pode criar um ambiente capaz de atender e superar as expectativas do cidadão
- As ações de valorização das pessoas na organização, representam fator decisivo para melhoria da qualidade dos serviços públicos
- As organizações públicas precisam desenvolver a cultura da aprendizagem para o fortalecimento do conhecimento, do uso da tecnologia, da criatividade gerencial e da mudança
- Uma organização tem responsabilidade social pela sua existência justificada pelos benefícios que presta à comunidade

- E que a responsabilidade social é o impacto de suas ações sobre terceiros e sobre a comunidade

E, na busca para responder à indagação inicial, desenvolveu-se a segunda etapa tomando com base os objetivos específicos para confirmar o problema. Procurou-se identificar as expectativas e a percepção dos usuários do sistema de trânsito, através de da pesquisa de campo junto à comunidade, e a apresentação no capítulo anterior permitiu fazer-se algumas inferências a respeito de certas prioridades para os 3 Es.

A existência de uma organização governamental como a STTP responde ao cumprimento de uma missão atribuída no âmbito de uma política pública de trânsito, e esse objetivo, atingido mediante à produção de projetos, planos, gerenciamento, regulamentos e normas dos serviços, cuja demanda ou necessidade independe da organização, pois nasceu para atender a essa demanda.

Na gestão urbana, o elemento humano é habitualmente considerado como algo que necessita habitar e locomover-se para o trabalho, escola, tratamento de saúde, lazer, compras concentrado-se, em sua maioria, em espaços públicos acessíveis também para o automóvel e que precisa da presença eficaz do poder público, como forma de privilegiar o homem, enquanto pedestre.

A primeira reflexão é sobre a avaliação da qualidade, em que alguns princípios da qualidade total, embora úteis para avaliar a qualidade na produção de bens, são inadequados para o entendimento da qualidade em serviços, pois estes diferem dos produtos, no que diz respeito a como são produzidos, consumidos e avaliados. Neste sentido, adotou-se a metodologia do servqual proposta pelo Professor Parasuraman, seu modelo conceitual, que define que a qualidade é avaliada pelo usuário na comparação entre expectativa e a percepção que ele teve do serviço recebido. Deste modo é que a avaliação do sistema de trânsito de Campina Grande foi realizada e evidenciou qualidade da gestão na obtenção da taxa de satisfatórios no planejamento de circulação e os gaps a serem resolvidos no que se refere à acessibilidade, à segurança e à preservação do meio ambiente.

Na segunda reflexão abordou-se a questão e expectativa com relação à melhoria de trânsito, com vistas à diminuição de acidentes, eficiência na circulação das pessoas e redução de congestionamento e à taxa de satisfação de 87,63%. Para tais reflexões, utilizaram-se médias de notas, conforme quadro 4.1. Quando se verifica que o usuário de trânsito prioriza, nos aspectos tangíveis, questões ligadas à engenharia de tráfego, tais como 1, 2, 4, 5, com

uma média variando entre 3,01 e 3,54, apresentando a tendência de importante e muito importante, para a questão 3, que trata da aparência do pessoal da fiscalização, recebeu uma média de nota de 2,71, ou seja, considerada pouco importante.

Já pela percepção dos usuários com relação ao trabalho da STTP, quando faz a relação das mesmas questões integrantes da tangibilidade, as médias variam entre 2,55 a 2,90 para as questões 1,2,3,4, enquadrando-se na tendência discordante e se eleva para 3,18 na questão 5, com o conceito de neutralidade e concordância no tocante às faixas de segurança colocadas pela STTP, indicando se são visivelmente identificadas.

Uma terceira reflexão trata da expectativa e percepção com relação aos aspectos de confiabilidade em relação às expectativas das médias das questões 6 e 8, que se relacionam com fiscalização e teve uma média 3,63 e 3,52. As questões 7 e 10, que se relacionam com engenharia, apresentaram uma média de 3,37 e 3,17, e a questão 9, relacionadas com educação, tem uma média de 3,33, podendo-se afirmar que as expectativas dos usuários de trânsito são ressaltadas como importante a muito importante.

Pela percepção, as questões 6 e 8, que se relacionam com fiscalização tiveram uma média 3,26 e 3,05, as questões 7 e 10 relacionadas com engenharia apresentaram média de 3,18 e 2,94, e a questão 9, referente ao item educação, média de 2,88, afirmando-se que as percepções dos usuários de trânsito com confiabilidade variam entre concordam em parte, até discordam, em parte.

A quarta reflexão reside na presteza de que as questões de 11 a 15, relacionadas com a educação (treinamento) das pessoas que prestam o serviço que, na percepção dos usuários, são importante e muito importante, com médias entre 3,07 e 4,48, desde que os funcionários de uma organização tenham disposição de ajudar o usuário.

Com relação à disposição dos funcionários da STTP em ajudarem o usuário as médias entre 2,75 e 2,81, fato considerado a desejar.

A quinta reflexão diz respeito à importância atribuída na expectativa da segurança que se refere ao conhecimento e capacidade necessária para a prestação do serviço, o que transmite, aos usuários, confiança e segurança quando da utilização desse serviço. Nas questões 16 a 20, a engenharia de tráfego e esforço legal (fiscalização) foram considerados de muito importantes até o mais importante, com médias entre 3,27 a 3,52.

A percepção dos usuários do sistema de trânsito de Campina Grande, relacionadas com a segurança em relação à STTP, e nas mesmas questões, ou seja, 17, 19 e 20 obteve médias acima de 3, enquanto as questões 16 e 18 apresentaram médias de 2,73 e 2,86.

A sexta reflexão sob a empatia, refere-se ao compromisso do prestador de serviços em entender às necessidades dos usuários e para eles encontrar a melhor resposta. Em todas as questões, os usuários do sistema de trânsito citam de importante até o mais importante, com médias de 3,01 a 3,99.

Quanto à percepção, os usuários do sistema de trânsito, por sua vez, pontuam as questões 21, 22 e 23 com médias de 2,68, 2,77 e 2,99, que demonstram que o serviço da STTP fica a desejar; entretanto as questões 24 e 25 que tratam dos funcionários da STTP priorizam o atendimento aos idosos e deficientes afirmando que prestam corretamente o serviço, desde a primeira vez.

A sétima reflexão, que diz respeito à percepção quanto à dimensão social e responsabilidade social, torna necessária uma avaliação do papel da organização caracterizado a partir da sua função social, entendida como obrigação gerencial de fazer opções e agir de modo que a organização contribua para o bem-estar e o interesse da sociedade.

Para a gestão pública, diferente do que acontece no setor privado, impera “o fim, e não a vontade do administrador”(LIMA apud PQAP 2000, p.10) e os fins da administração pública compõem o interesse público na realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Neste contexto, a STTP foi avaliada, primeiramente, pelo serviço que oferece e, segundo pelas conseqüências das suas ações, ou seja, como é percebida sua responsabilidade social.

Nas questões que tratam do meio ambiente 1 e 2, a média das respostas ficou em 2,61 e 2,38, tendendo para baixo e médio; todavia, a questão 2, na qual se perguntava o grau de investimento na preservação do meio ambiente, apresentou uma freqüência de nota no conceito nenhum. As demais questões de 3 a 8, apontavam uma média entre 2,54 a 2,71 mantendo uma variação entre os graus baixos e médio nas questões sociais, envolvendo os funcionários, clientes e o aspecto econômico.

Para a dimensão social, que trata do relacionamento interno e externo com os atores envolvidos, as médias das notas variaram de 3,08 a 3,29, numa tendência de aprovação em parte das questões de 1 a 7, exceto a questão 4, que se refere à permissão para o envolvimento comunitário nos interesse da sociedade, com média de 2,90.

Finalmente, conclui-se que:

- É possível adotar e manter um modelo de gestão de qualidade e obter bons resultados
- Os 3 Es, os quais foram utilizados para avaliar a gestão da qualidade na STTP, através da percepção dos usuários, atendem satisfatoriamente dos mesmos
- É preciso entender que a qualidade depende da participação dos atores sociais envolvidos
- A valorização das pessoas cria um ambiente favorável e tem reflexo na comunidade
- A responsabilidade social da organização está na forma como procedem com os valores sociais, políticos e éticos.

## 5.2 Sugestões

As questões levantadas no presente estudo, quanto à interpretação das expectativas e percepção dos usuários do sistema de trânsito em Campina Grande, são vetores que indicam a direção que a organização pode adotar em relação ao gerenciamento do espaço urbano (via), da circulação do homem e do veículo nas vias da cidade.

Talvez pareça excessiva a taxa de satisfação alcançada através da utilização do método do Professor Parasuraman – o servqual. É natural o pensamento que ações de Instituições Públicas não possam oferecer minimamente algo com qualidade; todavia, algo está mudando, os avanços da tecnologia de comunicação permitem que o cidadão exija e compreenda o objetivo fim do serviço público e, em especial, a STTP, que tem como principal tarefa fazer cumprir a legislação de trânsito.

No que se refere aos gaps, sugere-se que a STTP faça um diagnóstico mais amplo, para identificar que atributos são esperados por parte dos usuários do sistema de trânsito de Campina Grande em relação às dimensões pesquisadas e, também, estabeleça ações de:

- Divulgação constante da importância da sinalização para preservação da vida
- Campanhas educativas mais abrangentes junto aos atores sociais do trânsito

- Assegurar a circulação do pedestre com segurança e acessibilidade nas vias e calçadas
- Estabelecer ações que assegurem ao pedestre idoso e aos portadores de deficiências físicas, prioridade nas vias públicas.

Quanto ao aspecto acadêmico, fica a contribuição para as investigações futuras do tema abordado no presente trabalho, além da aplicação de outras metodologias relacionadas com a qualidade junto às organizações públicas.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALMEIDA, Sídia Fonseca. *A responsabilidade social empresarial e suas implicações estratégicas*. João Pessoa: Revista do Programa de Pós-Graduação em Administração.

AKAO, Yoki . *Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

ANSORFF, H, Igor. *Implantando a administração estratégica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Marcelo José, *Aspectos do trânsito: questões controvertidas*. Curitiba: Juruá. 2000.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTES PÚBLICOS – ANTP. *Transporte humano: cidades com qualidade de vida*. São Paulo: 1997.

\_\_\_\_\_. *A cidade, o transporte e o trânsito*. São Paulo: 2001.

\_\_\_\_\_. *Projeto transporte humano*. São Paulo: 1999.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. *Segurança no trânsito: Aplicações de Engenharia para reduzir acidentes*. Philip Anthony Gold. Impresso nos Estados Unidos da América: 1998.

BERRY, Leonard L. PARASURAMAN, A., *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

\_\_\_\_\_. *Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável dos negócios*. Rio de Janeiro: 2001.

BIO, Sergio Rodrigues. *Sistema de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1996.

BOGAN, Christopher E. *Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua*. São Paulo: Makron Books 1996.

BRASIL. Senado Federal. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF. 1998.

BRASIL. *Código de trânsito brasileiro*. Coordenação de Dulce Eugênia de Oliveira. São Paulo: Rideel, 1997.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa da Qualidade do Serviço Público. *Manual para Avaliação da Gestão Pública*. Brasília, 2002. Endereço eletrônico: <http://www.planejamento.gov.br>.

\_\_\_\_\_. *Uma nova relação do setor público com o cidadão*: primeira pesquisa de nacional de avaliação da satisfação dos usuários dos serviços públicos. Brasília 2002. Endereço eletrônico: <http://www.planejamento.gov.br>.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento pelas diretrizes*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. 1996.

\_\_\_\_\_. *Controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Rio de Janeiro. Bloch. 1992.

CASTELLS, Manuel. *A questão urbana*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. MARTINS, Márcia Copello. 3. ed. *Formação de auditores internos da qualidade* São Paulo: Pioneira, 1998.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. *Paradigmas da qualidade*. Rio de Janeiro: Imagem. 1992.

\_\_\_\_\_. *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. 4. ed. São Paulo: Pioneira. 1993. 156.

CERTO, Samuel C, *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

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

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

DEPARTAMENTO NACIONAL DE TRÂNSITO. *Municipalização do trânsito: roteiro para implantação*. Brasília: DENATRAN, 2000.

DINIZ, Maria da Guia. *Qualidade de vida no trabalho e mudança de qualificação no setor de transportes urbanos rodoviários*. Tese de Doutorado. Lisboa 2000.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. Admirável mundo do conhecimento. *HSM Management*. São Paulo, p. 64-68, mar./abr. 1997.

ESTADO deve valorizar talento do servidor público. *Revista Serhumano*. São Paulo. jul. 1996.

FEIGENBAUN, Armand V. *Controle da qualidade total*. New York: McGraw-Hill, 1961.

GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992

GIANESI, Irineu G. N. *Administração estratégica de serviços: operação para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas 1994.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Loureiro. *Qualidade total nas organizações*: São Paulo: Atlas, 1992.

GRAJEW, Oded. *Custos e ganhos da responsabilidade social*. Valor econômico. 29. jan. 2002. Folha opinião.

GUIMARÃES, Flávio Romero. *Como fazer? Diretrizes para elaboração de trabalhos monográficos*. Campina Grande: ADUEP, 2002.

HOEL, Paul Gerhard. *Estatística elementar*. São Paulo: Atlas, 1981.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle da qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, Joseph M. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725.

- LAS CASAS, Alexandre Luzzi.. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas, 1994. 220.
- LEÃO, Maria do Carmo. *Privatização da Companhia de Industrialização de Leite de Pernambuco (CILPE) e suas conseqüências na área dos recursos humanos*. João Pessoa: Editora Universitária, 1999.
- LIMA, Iêda Maria de Oliveira. *O velho e o novo na gestão da qualidade do transporte urbano*, São Paulo: Edipro. 1996.
- LIRA, Waleska Silveira, *Comportamento do consumidor virtual da cidade de Campina Grande*. Dissertação de Mestrado. Campina Grande. 2001.
- LOBOS, Julio, *Encantando o cliente*. São Paulo: J. LOBOS 1993.
- LOVELOK, Cristopher. *Produto + serviço = vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 23. ed. São Paulo: Helvética, 1998.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1999.
- MIRANDA, Roberto Lira. *Qualidade total*. São Paulo: Makron Books: 1994.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark . 1998.
- \_\_\_\_\_. *Servir com alma: um novo conceito em relacionamento com o cliente*. São Paulo: Printice Hall, 2000.
- NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. *Curso gestão da qualidade em serviços*. Nóbrega Consultoria, Natal 2001.
- OKUBARO, Jorge J. *O automóvel, um condenado*. São Paulo: SENAC 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. *Sistema de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1997.

O'TOOLE, James. *Liderando mudanças*. São Paulo: Makron Books, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismo de controle*. Brasília: Cadernos MARE da reforma do estado, 1997.

\_\_\_\_\_. *Estado, aparelho de Estado e sociedade civil*. Brasília: MARE/ENAP, 1995

PRÊMIO ETHOS VALOR. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

ROCHERFORT, Michel. *Redes e Sistemas: ensinando sobre o urbano e a região*. São Paulo: Hucitec, 1998.

RODRIGUES, Juciara. *500 anos de trânsito no Brasil: convite a uma viagem*. Curitiba: ABDETRAN, 2000.

RUDIO, Franz V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 15 ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

SAMARA, Beatriz Santos. BARROS, José Carlos. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. 2 ed. São Paulo Makron Books, 1997.

SCHERER-WARREN, Ilse. *Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização*. São Paulo: Hucitec, 1999. 95.

SENAC. *Qualidade em comércio e serviços: caso e caminhos práticos*. São Paulo: Makron Books: SENAC. 1992.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1997.

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacese. *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993.

SHIBA, Shoji. GRAHAM Alan. WALDEN David. *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. 409.

SHOLTES, Peter R. *Times de qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualimark 1992 .

STONER, James A. F. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1985.

TEIXEIRA, Aníbal. *Reengenharia no governo*. São Paulo: Makron Books, 1996.

VALENTE, Amir Mattar. PASSAGLIA, Eunice. NOVAES, Antônio Galvão. *Gerenciamento do transporte e frotas*. São Paulo: Pioneira. 1997.

**ANEXOS**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS DA SOCIEDADE  
GESTÃO SOCIAL E EMPRESARIAL

Prezado Amigo

Você pode nos ajudar neste trabalho de pesquisa. Queremos conhecer sua opinião e o seu grau de satisfação em relação à qualidade dos serviços oferecidos pela STTP – Superintendência de Trânsito e Transportes Públicos de Campina Grande e sua responsabilidade social.

Trata-se de pesquisa com fins acadêmicos e, portanto, não é necessário se identificar.

Desde já agradecemos a colaboração.

Cordialmente

José Mancinelli Lêdo

**Mestrando**

1º. Bloco - Perfil do Pesquisado Marque com x a opção correspondente		
1. Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	3. Renda Familiar <input type="checkbox"/> menos de 1 salário mínimo; <input type="checkbox"/> de 1 a 2 salários mínimos; <input type="checkbox"/> de 2 a 5 salários mínimos; <input type="checkbox"/> de 5 a 7 salários mínimos; <input type="checkbox"/> de 7 a 10 salários mínimos; <input type="checkbox"/> acima de 10 salários mínimos; <input type="checkbox"/> nenhuma das respostas	4. Escolaridade <input type="checkbox"/> alfabetizado <input type="checkbox"/> 1º grau Incompleto <input type="checkbox"/> 1º grau completo <input type="checkbox"/> 2º grau Incompleto <input type="checkbox"/> 2º grau completo <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduado <input type="checkbox"/> nenhuma das respostas
2. Estado Civil <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Desquitado/Divorciado <input type="checkbox"/> Companheiro	6. Possui automóvel? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	7. Tipo de modo utilizado para deslocamento? <input type="checkbox"/> ônibus <input type="checkbox"/> táxi <input type="checkbox"/> mototaxi <input type="checkbox"/> bicicleta <input type="checkbox"/> a pé <input type="checkbox"/> automóvel <input type="checkbox"/> motocicleta
5. Idade <input type="checkbox"/> de 15 a 17 anos <input type="checkbox"/> de 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> de 26 a 32 anos <input type="checkbox"/> de 33 a 40 anos <input type="checkbox"/> de 41 a 48 anos <input type="checkbox"/> de 49 a 56 anos <input type="checkbox"/> de 57 a 64 anos <input type="checkbox"/> de 64 anos		
2º. Bloco – Dimensão da Qualidade 4.1 – Determinação dos Pesos O conjunto de sentença abaixo refere-se aos fatores considerados fundamentais para uma prestação de serviços. <b>Distribua 100 pontos</b> na coluna da direita, de acordo com a importância para você do fator determinante das dimensões da qualidade, para que o serviço possa atender plenamente a um padrão desejado.		
<b>FATORES DETERMINANTES</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>PONTOS</b>
<b>Adequação das instalações físicas e do ambiente de execução dos serviços. (Tangibilidade)</b>	Referem-se às evidências físicas e visíveis do serviço . Compreendendo as instalações, os equipamentos e a aparência da natureza do pessoal de contato. As dimensões tangíveis proporcionam pistas a respeito da natureza e do conteúdo do serviço.	
Garantia de que os serviços serão processados com a habilitação requerida. <b>(Confiabilidade)</b>	Refere-se à consistência no desempenho do prestador do serviço. Os resultados tendem a ser semelhantes aos níveis previamente conhecidos. Em termos práticos, significa dizer que o prestador executa o serviço na forma em que prometeu.	
Agilidade no atendimento <b>(Presteza)</b>	Disposição para ajudar o cliente/ usuário e proporcionar com presteza o serviço.	
<b>Qualidade do serviço (Segurança/Garantia)</b>	Significa a posse do conhecimento e da capacidade necessária para a prestação do serviço, o que transmite aos usuários confiança e segurança quanto à utilização do serviço. Inclui também educação, respeito, consideração e afabilidade do pessoal de contato.	
	Refere-se ao compromisso do prestador do serviço em	

Qualidade no atendimento <b>(Empatia)</b>	entender às necessidades do usuário e para elas encontrar a melhor resposta. É a predisposição de se prestar o serviço de modo a realçar a individualidade do usuário.				
	<b>TOTAL</b>				
	<b>100 PONTOS</b>				
<b>3º. Bloco – Expectativas</b>					
<b>4.2 – Avaliação dos determinantes</b>					
<p>O objetivo de um projeto de circulação de uma cidade é definir como as vias podem ser usadas pelo cidadão enquanto condutor e pedestre. Para gestão de trânsito, segurança do homem e os impactos diretos na qualidade da cidade, são fatores primordiais; imagine os benefícios da melhoria do trânsito com relação à diminuição dos acidentes, eficiência na circulação das pessoas, redução da poluição e do congestionamento e marque o número de acordo com a importância que você tem em mente de como <b>deveria ser feito</b> para garantir o tráfego com segurança e qualidade:</p> <p>(1) Muito pouco importante (2) Importante até certo ponto (3) Importante (4) Muito importante (5) O mais importante</p>					
<b>CARACTERÍSTICAS</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) Existência de equipamentos modernos de vigilância permanente					
2) As placas de sinalização são visualmente agradáveis					
3) O pessoal da operação e fiscalização de trânsito tem aparência agradável					
4) O material das Campanhas Educativas apresenta apelo visual excelente					
5) As faixas de pedestre são visivelmente identificadas					
6) As lombadas eletrônicas reduzem a velocidade das vias e permitem a passagem com segurança					
7) As faixas de pedestre favorecem o deslocamento entre calçadas					
8) Confiança na punição dos condutores infratores					
9) Capacidade de realizar campanhas educativas para cidadania					
10) Capacidade de alterar a circulação em vias existentes, devido a problemas de segurança ou capacidade.					
11) Os funcionários da organização sempre têm o desejo de ajudar o usuário					
12) Boa vontade e interesse dos funcionários com os usuários					
13) Facilidade e rapidez em se conseguir informações e resolver problemas					
14) Os funcionários prestam pronto serviço ao usuário					
15) Quando um cidadão tem um problema, a organização mostra grande interesse em resolvê-lo					
16) Segurança de que os recursos utilizados na fiscalização registram corretamente as infrações					
17) Confiança nas informações recebidas através de comunicados e documentos					
18) Na organização, os funcionários conhecem o suficiente para responder as questões dos usuários					
19) A redifinição do tráfego é feita através de estudos sobre os problemas de segurança, fluidez e acessibilidade para o pedestre, automóveis e transporte público e de cargas					
20) Os usuários do trânsito (condutores e pedestres) se sentem seguros com a sinalização					
21) A organização proporciona, aos usuários dos serviços atenção individualizada					
22) O horário da operação e fiscalização do trânsito atendem à conveniência dos condutores e pedestres					
23) Os funcionários assimilam os problemas dos usuários dos serviços					
24) Prioridade de atendimento aos idosos e deficientes					
25) Certeza da prestação correta do serviço, desde a primeira vez					

<b>4. Bloco – Percepção</b>					
<b>4.3 – Avaliação dos determinantes</b>					
<p>O conjunto de sentenças abaixo <b>representa</b> as suas impressões sobre a STTP – SUPERINTENDÊNCIA DE TRÂNSITO E TRANSPORTES PÚBLICOS DE CAMPINA GRANDE. Para cada sentença identifique <b>o grau em que a STTP atende as características descritas</b>. Marque o número de acordo com a importância que melhor representa sua opinião para garantir o tráfego com segurança e qualidade.</p> <p>(1) Discordo plenamente (2) Discordo em parte (3) Nem concordo nem discordo (4) Concordo em parte (5) Concordo plenamente</p>					
<b>DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) A STTP dispõe de equipamentos modernos de vigilância permanente					
2) As placas de sinalização colocadas pela STTP são visualmente agradáveis					
3) O pessoal da operação e fiscalização de trânsito da STTP tem aparência agradável					
4) O material das Campanhas Educativas da STTP apresenta apelo visual excelente					
5) As faixas de pedestre colocadas pela STTP são visivelmente identificadas					
6) As lombadas eletrônicas colocadas pela STTP reduzem a velocidade das vias e permitem a passagem com segurança					
7) As faixas de pedestre colocadas pela STTP favorecem o deslocamento entre calçadas					
8) A STTP assegura a punição dos condutores infratores					
9) A STTP demonstra capacidade de realizar campanhas educativas para cidadania					
10) A STTP tem plena capacidade de alterar a circulação em vias existentes, devido a problemas de segurança ou capacidade.					
11) Os funcionários da STTP sempre têm o desejo de ajudar o usuário					
12) Os funcionários da STTP demonstram boa vontade e interesse com os usuários					
13) A STTP apresenta facilidade e rapidez em dar informações e resolver problemas					
14) Os funcionários da STTP prestam pronto serviço ao usuário					
15) Quando um cidadão tem um problema, a STTP mostra grande interesse em resolvê-lo.					
16) Você se sente seguro de que os recursos utilizados na fiscalização pela STTP registram corretamente as infrações					
17) Confia nas informações recebidas através de comunicados e documentos enviados pela STTP					
18) Na STTP, os funcionários conhecem o suficiente para responder às questões dos usuários					
19) A STTP faz redefinição do tráfego através de estudos sobre os problemas de segurança, fluidez e acessibilidade para o pedestre, automóveis e transporte público e de cargas.					
20) Os usuários do trânsito (condutores e pedestres) se sentem seguros com a sinalização colocada pela STTP					
21) A STTP proporciona, aos usuários dos serviços atenção individualizada					
22) O horário da operação e fiscalização do trânsito proposto pela STTP atende à conveniência dos condutores e pedestres					
23) Os funcionários da STTP assimilam os problemas dos usuários dos serviços					
24) Prioridade de atendimento aos idosos e deficientes na STTP					
25) A STTP presta corretamente o serviço, desde a primeira vez					

<b>5º. Bloco – Responsabilidade Social</b>								
Constituído por um conjunto de valores de 0 a 3, sendo <b>0-nenhum; 1–baixo; 2–médio; 3–alto</b> , assinale um valor cuja questão merece e responda abaixo, de acordo com a sua <b>percepção quanto à responsabilidade social da STTP</b> .								
0	1	2	3	Questões				
				Grau de apoio ao desenvolvimento da comunidade				
				Grau de investimento na preservação do meio ambiente				
				Grau de investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes				
				Grau de investimento na criação de um ambiente de trabalho agradável				
				Grau de transparência das comunicações dentro e fora da empresa				
				Grau de retorno ao contribuinte através da qualidade dos serviços				
				Grau de sinergia (ato ou esforço simultâneo de diversos órgãos na realização de algo) com os parceiros				
				Grau de satisfação dos clientes e/ou usuários				
<b>6º. Bloco - Dimensão Social</b>								
Marque o número de acordo com o grau de concordância ou discordância que melhor <b>representa a sua opinião sobre a STTP</b> com relação a dimensão social.								
<b>(1) Discordo totalmente</b>		<b>(2) Discordo parcialmente</b>		<b>(3) Não concordo nem discordo</b>				
<b>(4) Concordo parcialmente</b>			<b>(5) Concordo totalmente</b>					
Questões				1	2	3	4	5
Respeita os direitos humanos								
Assegura todos os direitos aos seus empregados								
Respeita os direitos dos clientes/usuários								
Permite o envolvimento comunitário nas ações de interesse da comunidade								
Mantém boa relação com seus parceiros								
Realiza o monitoramento e a avaliação de desempenho de seus funcionários, dá-lhes incentivos e reconhece os seus esforços e competência.								
Reconhece e respeita os direitos dos grupos de interesse que exercem influência sobre a sua atividade								

Tabela 16. Consistência de dados das Expectativas dos Usuários

Q	1				2				3				4				5				NR		MODA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%			
1	30	6,73	3,01	10,44	57	12,78	9,07	16,49	57	26,01	22,30	29,72	116	25,78	22,07	29,50	115	14,35	10,64	18,06	64	14,35	3	3,33	1,33
2	21	4,71	1,00	8,42	63	14,13	10,41	17,84	63	27,80	24,09	31,52	124	22,20	18,48	25,91	99	11,43	7,72	15,15	88	19,73	3	3,27	1,19
3	92	20,63	16,92	24,34	95	21,30	17,59	25,01	95	28,25	24,54	31,96	126	14,57	10,86	18,29	65	10,31	6,60	14,03	22	4,93	3	2,71	1,60
4	45	10,09	6,38	13,80	79	17,71	14,00	21,43	79	29,37	25,66	33,08	131	20,18	16,47	23,89	90	9,42	5,70	13,13	59	13,23	3	3,01	1,34
5	32	7,17	3,46	10,89	39	8,74	5,03	12,46	39	22,87	19,16	26,58	102	29,37	25,66	33,08	131	20,63	16,92	24,34	50	11,21	3	3,54	1,40
ST	220	9,87	8,21	11,53	333	14,93	13,27	16,59	333	26,86	25,20	28,52	599	22,42	20,76	24,08	500	13,23	11,57	14,89	283	12,69		3,16	1,46
6	42	9,42	5,70	13,13	41	9,19	5,48	12,91	41	13,00	9,29	16,72	58	29,37	25,66	33,08	131	27,13	23,42	30,84	53	11,88	4	3,63	1,70
7	53	11,88	8,17	15,60	44	9,87	6,15	13,58	44	21,52	17,81	25,24	96	25,34	21,62	29,05	113	20,40	16,69	24,12	49	10,99	4	3,37	1,68
8	42	9,42	5,70	13,13	46	10,31	6,60	14,03	46	20,85	17,14	24,56	93	19,96	16,24	23,67	89	27,35	23,64	31,07	54	12,11	5	3,52	1,75
9	30	6,73	3,01	10,44	64	14,35	10,64	18,06	64	26,91	23,19	30,62	120	24,66	20,95	28,38	110	16,14	12,43	19,86	50	11,21	3	3,33	1,36
10	33	7,40	3,69	11,11	70	15,70	11,98	19,41	70	30,72	27,01	34,43	137	24,66	20,95	28,38	110	10,54	6,83	14,25	49	10,99	3	3,17	1,23
ST	200	8,97	7,31	10,63	265	11,88	10,22	13,54	265	22,60	20,94	24,26	504	24,80	23,14	26,46	553	20,31	18,65	21,97	255	11,43		3,40	1,58
11	49	10,99	7,27	14,70	77	17,26	13,55	20,98	77	28,03	24,31	31,74	125	19,51	15,79	23,22	87	13,00	9,29	16,72	50	11,21	3	3,07	1,49
12	36	8,07	4,36	11,78	73	16,37	12,66	20,08	73	22,87	19,16	26,58	102	17,26	13,55	20,98	77	19,28	15,57	22,99	72	16,14	3	3,45	0,44
13	30	6,73	3,01	10,44	49	10,99	7,27	14,70	49	22,65	18,93	26,36	101	26,23	22,52	29,95	117	19,96	16,24	23,67	60	13,45	4	3,48	1,43
14	38	8,52	4,81	12,23	66	14,80	11,09	18,51	66	28,03	24,31	31,74	125	22,20	18,48	25,91	99	13,90	10,19	17,61	56	12,56	3	3,21	1,41
15	61	13,68	9,96	17,39	54	12,11	8,40	15,82	54	18,61	14,90	22,32	83	23,54	19,83	27,25	105	18,83	15,12	22,55	59	13,23	4	3,25	1,85
ST	214	9,60	7,94	11,26	319	14,30	12,64	15,97	319	24,04	22,38	25,70	536	21,75	20,09	23,41	485	17,00	15,34	18,66	297	13,32		3,26	1,58
16	43	9,64	5,93	13,35	58	13,00	9,29	16,72	58	22,65	18,93	26,36	101	23,77	20,05	27,48	106	15,92	12,21	19,63	67	15,02	4	3,27	1,56
17	27	6,05	2,34	9,77	68	15,25	11,53	18,96	68	26,91	23,19	30,62	120	19,73	16,02	23,44	88	16,14	12,43	19,86	71	15,92	3	3,29	1,39
18	29	6,50	2,79	10,21	68	15,25	11,53	18,96	68	25,78	22,07	29,50	115	26,46	22,75	30,17	118	13,68	9,96	17,39	55	12,33	4	3,29	1,31
19	27	6,05	2,34	9,77	51	11,43	7,72	15,15	51	26,01	22,30	29,72	116	23,54	19,83	27,25	105	20,85	17,14	24,56	54	12,11	3	3,47	1,40
20	44	9,87	6,15	13,58	58	13,00	9,29	16,72	58	13,68	9,96	17,39	61	22,87	19,16	26,58	102	27,13	23,42	30,84	60	13,45	5	3,51	1,86
ST	170	7,62	5,96	9,28	303	13,59	11,93	15,25	303	23,00	21,34	24,66	513	23,27	21,61	24,93	519	18,74	17,08	20,40	307	13,77		3,37	1,51
21	59	13,23	9,52	16,94	73	16,37	12,66	20,08	73	27,35	23,64	31,07	122	22,42	18,71	26,13	100	10,54	6,83	14,25	45	10,09	3	3,01	1,49
22	54	12,11	8,40	15,82	72	16,14	12,43	19,86	72	25,34	21,62	29,05	113	19,28	15,57	22,99	86	16,14	12,43	19,86	49	10,99	3	3,13	1,65
23	63	14,13	10,41	17,84	82	18,39	14,67	22,10	82	29,15	25,44	32,86	130	18,39	14,67	22,10	82	13,23	9,52	16,94	30	6,73	3	2,98	1,57
24	33	7,40	3,69	11,11	20	4,48	0,77	8,20	20	11,66	7,95	15,37	52	20,40	16,69	24,12	91	41,93	38,22	45,64	63	14,13	5	3,99	1,61
25	30	6,73	3,01	10,44	45	10,09	6,38	13,80	45	23,77	20,05	27,48	106	23,32	19,61	27,03	104	23,09	19,38	26,81	58	13,00	3	3,53	1,48
ST	239	10,72	9,06	12,38	292	13,09	11,43	14,75	292	23,45	21,79	25,11	523	20,76	19,10	22,42	463	20,99	19,33	22,65	245	10,99		3,32	1,70

Tabela 17. Consistência dos Dados das Percepções dos Usuários

Q	1				2				3				4				5				NR		MODA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%			
1	68	15,25	11,53	18,96	86	19,28	15,57	22,99	114	25,56	21,85	29,27	60	13,45	9,74	17,17	42	9,42	5,70	13,13	76	17,04	3	2,79	1,54
2	44	9,87	6,15	13,58	103	23,09	19,38	26,81	133	29,82	26,11	33,53	65	14,57	10,86	18,29	44	9,87	6,15	13,58	57	12,78	3	2,90	1,33
3	92	20,63	16,92	24,34	108	24,22	20,50	27,93	125	28,03	24,31	31,74	56	12,56	8,84	16,27	26	5,83	2,12	9,54	39	8,74	3	2,55	1,36
4	55	12,33	8,62	16,04	106	23,77	20,05	27,48	113	25,34	21,62	29,05	67	15,02	11,31	18,73	45	10,09	6,38	13,80	60	13,45	3	2,85	1,46
5	48	10,76	7,05	14,47	61	13,68	9,96	17,39	118	26,46	22,75	30,17	93	20,85	17,14	24,56	67	15,02	11,31	18,73	59	13,23	3	3,18	1,55
ST	307	13,77	12,11	15,43	464	20,81	19,15	22,47	603	27,04	25,38	28,70	341	15,29	13,63	16,95	224	10,04	8,38	11,71	291	65,25		2,85	1,49
6	48	10,76	7,05	14,47	77	17,26	13,55	20,98	109	24,44	20,73	28,15	97	21,75	18,04	25,46	93	20,85	17,14	24,56	22	4,93	3	3,26	1,67
7	35	7,85	4,14	11,56	82	18,39	14,67	22,10	124	27,80	24,09	31,52	81	18,16	14,45	21,87	62	13,90	10,19	17,61	62	13,90	3	3,18	1,17
8	54	12,11	8,40	15,82	99	22,20	18,48	25,91	91	20,40	16,69	24,12	78	17,49	13,78	21,20	75	16,82	13,10	20,53	49	10,99	2	3,05	1,74
9	66	14,80	11,09	18,51	77	17,26	13,55	20,98	115	25,78	22,07	29,50	94	21,08	17,36	24,79	35	7,85	4,14	11,56	59	13,23	3	2,88	1,47
10	45	10,09	6,38	13,80	100	22,42	18,71	26,13	128	28,70	24,99	32,41	79	17,71	14,00	21,43	44	9,87	6,15	13,58	50	11,21	3	2,94	1,35
ST	248	11,12	9,46	12,78	435	39,01	37,35	40,67	567	25,43	23,77	27,09	429	19,24	17,58	20,90	309	13,86	12,20	15,52	242	54,26		3,06	1,55
11	78	17,49	13,78	21,20	93	20,85	17,14	24,56	91	20,40	16,69	24,12	73	16,37	12,66	20,08	42	9,42	5,70	13,13	69	15,47	2	2,76	1,65
12	78	17,49	13,78	21,20	106	23,77	20,05	27,48	90	20,18	16,47	23,89	63	14,13	10,41	17,84	36	8,07	4,36	11,78	73	16,37	2	2,66	1,56
13	67	15,02	11,31	18,73	90	20,18	16,47	23,89	120	26,91	23,19	30,62	76	17,04	13,33	20,75	39	8,74	5,03	12,46	54	12,11	3	2,81	1,53
14	55	12,33	8,62	16,04	114	25,56	21,85	29,27	99	22,20	18,48	25,91	71	15,92	12,21	19,63	35	7,85	4,14	11,56	72	16,14	2	2,78	1,41
15	64	14,35	10,64	18,06	96	21,52	17,81	25,24	86	19,28	15,57	22,99	57	12,78	9,07	16,49	41	9,19	5,48	12,91	102	22,87	2	2,75	1,60
ST	342	15,34	13,68	17,00	499	44,75	43,09	46,41	486	21,79	20,13	23,45	340	15,25	13,59	16,91	193	8,65	6,99	10,31	370	82,96		2,75	1,54
16	82	18,39	14,67	22,10	85	19,06	15,35	22,77	102	22,87	19,16	26,58	72	16,14	12,43	19,86	38	8,52	4,81	12,23	67	15,02	3	2,73	1,61
17	56	12,56	8,84	16,27	84	18,83	15,12	22,55	117	26,23	22,52	29,95	81	18,16	14,45	21,87	57	12,78	9,07	16,49	51	11,43	3	3,00	1,56
18	64	14,35	10,64	18,06	85	19,06	15,35	22,77	110	24,66	20,95	28,38	86	19,28	15,57	22,99	36	8,07	4,36	11,78	65	14,57	3	2,86	1,48
19	38	8,52	4,81	12,23	77	17,26	13,55	20,98	125	28,03	24,31	31,74	75	16,82	13,10	20,53	58	13,00	9,29	16,72	73	16,37	3	3,10	1,43
20	66	14,80	11,09	18,51	80	17,94	14,22	21,65	103	23,09	19,38	26,81	81	18,16	14,45	21,87	67	15,02	11,31	18,73	49	10,99	3	3,01	1,75
ST	306	13,72	12,06	15,38	411	36,86	35,20	38,52	557	24,98	23,32	26,64	395	17,71	16,05	19,37	256	11,48	9,82	13,14	305	68,39		2,94	1,58
21	86	19,28	15,57	22,99	101	22,65	18,93	26,36	102	22,87	19,16	26,58	89	19,96	16,24	23,67	27	6,05	2,34	9,77	41	9,19	3	2,68	1,48
22	66	14,80	11,09	18,51	96	21,52	22,30	25,24	90	20,18	16,47	23,89	59	13,23	9,52	16,94	44	9,87	6,15	13,58	91	20,40	2	2,77	1,62
23	67	15,02	11,31	18,73	101	22,65	23,42	26,36	116	26,01	22,30	29,72	75	16,82	13,10	20,53	29	6,50	2,79	10,21	58	13,00	3	2,74	1,37
24	40	8,97	5,26	12,68	83	18,61	16,25	22,32	89	19,96	16,24	23,67	76	17,04	13,33	20,75	116	26,01	22,30	29,72	42	9,42	5	3,36	1,81
25	58	13,00	9,29	16,72	77	17,26	16,47	20,98	112	25,11	21,40	28,82	89	19,96	16,24	23,67	57	12,78	9,07	16,49	53	11,88	3	3,03	1,59
ST	317	14,22	12,56	15,88	458	41,08	39,42	42,74	509	22,83	21,16	24,49	388	17,40	15,74	19,06	273	12,24	10,58	13,90	285	63,90		2,92	1,64

Tabela 18. Consistência de Dados das percepções dos usuários, referente à Responsabilidade Social e Dimensão Social

Q	1				2				3				4				5				NR		MODA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%			
1	50	11,21	7,19	15,23	144	32,29	28,27	36,31	180	40,36	36,34	44,38	72	16,14	12,12	20,16					0	0,00	2	2,61	0,78
2	74	16,59	12,57	20,61	188	42,15	38,13	46,17	123	27,58	23,56	31,60	59	13,23	9,21	17,25					2	0,45	1	2,38	0,83
3	39	8,74	4,73	12,76	134	30,04	26,02	34,06	211	47,31	43,29	51,33	62	13,90	9,88	17,92					0	0,00	2	2,66	0,68
4	51	11,43	7,42	15,45	147	32,96	28,94	36,98	187	41,93	43,91	51,95	60	13,45	9,43	17,47					1	0,22	2	2,58	0,74
5	69	15,47	11,45	19,49	119	26,68	22,66	30,70	175	39,24	35,22	43,26	81	18,16	14,14	22,18					2	0,45	2	2,60	0,91
6	49	10,99	6,97	15,01	132	29,60	25,58	33,62	165	37,00	32,98	41,02	100	22,42	18,40	26,44					0	0,00	2	2,71	0,87
7	50	11,21	7,19	15,23	154	34,53	30,51	38,55	169	37,89	33,87	41,91	73	16,37	12,35	20,39					0	0,00	2	2,59	0,79
8	74	16,59	12,57	20,61	120	26,91	22,89	30,93	185	41,48	37,46	45,50	65	14,57	10,55	10,51					2	0,45	2	2,54	0,87
ST	456	11,47	14,09	12,78	1138	22,89	30,93	255	1395	37,46	45,50	313	572	10,55	10,51	128					7				

## Consistência de Dados das percepções dos usuários, referente à Dimensão Social

Q	1				2				3				4				5				NR		MODA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%	IC i	IC s	n	%			
1	45	10,09	6,38	13,80	98	21,97	18,26	25,68	83	18,61	14,90	22,32	126	28,25	24,54	31,96	94	21,08	17,36	24,79	0	0,00	4	3,28	1,67
2	44	9,87	6,16	13,58	96	21,52	17,81	25,23	122	27,35	23,64	31,07	106	23,77	20,05	27,48	78	17,49	13,78	21,20	0	0,00	3	3,17	1,52
3	72	16,14	12,43	19,85	87	19,51	15,80	23,22	78	17,49	13,78	21,20	119	26,68	22,97	30,39	88	19,73	16,02	23,44	2	0,45	4	3,14	1,88
4	92	20,63	16,92	24,34	82	18,39	14,68	22,10	105	23,54	19,83	27,25	108	24,22	20,50	27,93	57	12,78	9,07	16,49	2	0,45	4	2,90	1,76
5	46	10,31	6,60	14,02	68	15,25	11,54	18,96	136	30,49	26,78	34,21	100	22,42	18,71	26,13	92	20,63	16,92	24,34	4	0,90	3	3,28	1,55
6	66	14,80	11,09	18,51	77	17,26	13,55	20,97	113	25,34	21,62	29,05	103	23,09	19,38	26,81	70	15,70	11,98	19,41	17	3,81	3	3,08	1,68
7	54	12,11	8,40	15,82	55	12,33	8,62	16,04	96	21,52	17,81	25,23	119	26,68	22,97	30,39	80	17,94	14,22	21,65	42	9,42	4	3,29	1,67
ST	419	18,79	17,13	20,45	563	0,00	-1,66	1,66	733	32,87	31,21	34,53	781	28,25	24,54	31,96	559	25,07	23,41	26,73	67	15,02			

Tabela 19. Sistematização de dados por fatores demográfico

Variável		n	%
Sexo	Masculino	242	54,00
	Feminino	204	46,00
	<b>Total</b>	<b>446</b>	<b>100,00</b>
Estado Civil	Casado	110	24,7
	Solteiro	323	72,4
	Viúvo	1	0,2
	Desquitado/Divorciado	4	0,9
	Companheiro	8	1,8
	<b>Total</b>	<b>446</b>	<b>100,0</b>
Escolaridade	Alfabetizado	7	1,6
	1º grau incompleto	17	3,8
	1º grau completo	28	6,3
	2º grau incompleto	226	50,7
	2º grau completo	46	10,3
	Superior incompleto	87	19,5
	Superior Completo	25	5,6
	Pós-Graduado	10	2,2
	<b>Total</b>	<b>446</b>	<b>100,0</b>
Idade	Menos de 18 anos	86	19,3
	De 18 a 25 anos	271	60,8
	De 26 a 32 anos	46	10,3
	De 33 a 40 anos	29	6,5
	De 41 a 48 anos	10	2,2
	De 49 a 56 anos	4	0,9
	De 57 a 64 anos	0	0,0
	Acima de 64 anos	0	0,0
		<b>Total</b>	<b>446</b>
Possui automóvel	Sim	120	26,9
	Não	326	73,1
	<b>Total</b>	<b>446</b>	<b>100,0</b>
Renda Familiar	Menos de 1 SM	37	8,3
	De 1 a 2 SM	175	39,2
	De 2 a 5 SM	134	30,0
	De 5 a 7 SM	50	11,2
	De 7 a 10 SM	25	5,6
	Acima de 10 SM	25	5,6
	<b>Total</b>	<b>446</b>	<b>100,0</b>
Tipo de modo mais utilizado para deslocamento	Ônibus	264	59,2
	Táxi	1	0,2
	Mototáxi	9	2,0
	Bicicleta	19	4,3
	A Pé	69	15,5
	Veículo Próprio	76	17,0
	Motocicleta	8	1,8
		<b>Total</b>	<b>446</b>

