

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
Mestrado em Administração de Empresas

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO
DE PROGRAMA DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE
CASO NA SÃO PAULO TRANSPORTE S.A. (SPTrans)**

José Olival Moreira de Almeida Jr.

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio
Álvares Penteado – FECAP, para a obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas (Área de
Concentração: Administração Estratégica).

Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes



d658.562
A447c
1.ed.
ex.2
2002

41797

São Paulo
2002

FECAP-BIBLIOTECA
AV DA LIBERDADE, 532
SP



FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Presidente Honorário FECAP: Silvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Abram Abe Szajman

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Ester de Figueiredo Ferraz

Flávio Fava de Moraes

Mário Amato

Paulo Ernesto Tolle

Diretor Superintendente: Oliver Gomes da Cunha

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto

Diretor Administrativo-Financeiro: Marcelo Freitas Camargo

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitora de Pós-graduação: Profª Dr ª Maria Sylvia Macchione Saes

Pró-reitor Administrativo: Roberto Uchoa Alves de Lima

Coordenador do Curso de Mestrado em Administração de Empresas: Profª Dr ª Maria Sylvia Macchione Saes

Aos meus pais Olival e Edilza,
que me educaram com todo o seu amor.
Aos meus irmãos Wagner e Vanessa pelo carinho e paciência.
Ao Dr. Mons Roberto Mascarenhas Roxo,
que me motivou e me acompanhou durante meu crescimento.
E a Deus que sem ele jamais atingiria meu objetivo.

AGRADECIMENTOS

Eis que , após alguns anos de dedicação à leitura, pesquisa, reflexões, discussões e muito aprendizado, chego à etapa final deste projeto, que muito me enobrece e me prepara para enfrentar outras empreitadas acadêmicas. O mestrado constitui, para mim, etapa primordial no avanço do meu desenvolvimento profissional. Durante este período, convivi com muitas pessoas, colegas de trabalho e de pesquisa, funcionários e professores que me ajudaram no desenvolvimento da minha dissertação. Também precisei estar ausente, em alguns momentos do convívio familiar e de momentos agradáveis com todos que me fazem feliz, aos quais devo parte desta conquista.

Em especial, devo citar algumas pessoas cujo apoio, compreensão e motivação foram decisivos para a conclusão deste trabalho, sendo assim agradeço:

À FECAP , pela oportunidade de participar do programa de Mestrado e do convívio com os seus docentes.

Ao Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes, pela profunda capacidade ao tratar das questões técnicas e gerenciais deste projeto e pela contínua disponibilidade para tratarmos do avanço da pesquisa e da dissertação.

A todos os professores do curso de mestrado da FECAP, em especial ao Professor Dr. Dirceu da Silva, por suas aulas de Estatística e por ter-me apontado o valor da análise fatorial, sem a qual este trabalho não seria o mesmo. Assim como Raimunda Nonata Pereira que me ajudou na obtenção dos dados absolutos do programa SPSS.

Aos professores Dr. Daniel Augusto Moreira e Dr. Benedito Cabral de Medeiros Filho por terem acrescido observações importantes ao projeto de dissertação na fase de qualificação de uma forma que eu pudesse aprimorá-lo.

Ao Prof. Osmar Garcia Stolagli que desde o início me apoiou e acreditou no meu potencial. Como também a todos os funcionários do UNIFAI que souberam me animar nesta grande conquista, em especial Cristina Yukiko Kusahara , Elaine de Mello Castanha e Leila Abrão.

À Fernanda Rodrigues Alves que se tornou uma pessoa especial na minha vida, sendo companheira, amiga e solidária nos momentos mais difíceis desta pesquisa. Bem como Emerson Rodrigues Alves e família que me apoiaram em todo processo de pesquisa.

Aos amigos Nonato Assis de Miranda e Delmário Ferreira Lima pela convivência, amizade e apoio compartilhados nos momentos difíceis que passamos juntos no mestrado.

Aos meus grandes amigos Josimar Novais, Luis Aparecido Saes, Mark Bryan Paclibar Alba, Radinilza Novais e Renato Vieira de Aquino, pelas muitas vezes que não puderam estar presentes nas atividades da igreja , nos passeios e viagens, para me apoiar em minha perseguição exaustiva para obtenção do título de mestre.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS.....	I
LISTA DE QUADROS	II
LISTA DE TABELAS.....	III
LISTA DE FIGURAS	IV
LISTA DE ABREVIATURAS.....	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
1.1 Objetivos.....	4
1.1.1Objetivo geral.....	5
1.1.2 Objetivos específicos.....	5
1.2 Hipótese	5
1.3 Importância do Tema.....	5
1.4 Apresentação da Empresa.....	7
CAPÍTULO 2. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS.....	11
2.1 Tipo de estudo	11
2.2 Estudo de Caso	12
2.3 Alcance da Pesquisa	15
2.4 Descrição do instrumento.....	18
2.5 Aplicação do Instrumento.....	19
2.6 Confiabilidade do instrumento	21
2.7 Processamento dos dados.....	22

CAPÍTULO 3 . VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS	23
3.1 Cultura e clima organizacional.....	23
3.2 Estrutura organizacional	33
3.3 Comportamento Organizacional	33
3.4 Motivação	34
3.5 Programa da Qualidade.....	42
3.7 Qualidade em serviços.....	44
3.8 As normas da série ISO 9000	50
3.9 Histórico e evolução da ISO.....	51
3.10 As normas ISO 9000 em 2000	56
3.11 Qualidade no setor público	61
3.12 Setor público e o cidadão	66
CAPÍTULO 4 . ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	71
4.1 Histórico da Qualidade na São Paulo Transportes S/A.....	71
4.2 Perfil dos respondentes	72
4.2.1 Faixa etária	73
4.2.2 Estado Civil.....	73
4.2.3 Sexo	74
4.2.4 Renda Individual	74
4.2.5 Grau de Instrução	75
4.3 Análise fatorial dos dados coletados	76
4.4 Análise das freqüências de alternativas de respostas.....	79
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	89
5.1 Sugestões de futuras pesquisas.....	95

LISTA DE QUADROS

QUADRO 3.1 – FATORES COMUNS AOS CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL CONSIDERANDO O ENFOQUE EM ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS.....	28
QUADRO 3.2 – HIPÓTESES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA.....	37
QUADRO 3.3 – COMPARATIVO DA VISÃO DOS ESPECIALISTAS SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS	49
QUADRO 3.4 – ESTRUTURA DAS SEÇÕES INTRODUTÓRIAS DA NORMA NBR ISO 9001:2000.....	56
QUADRO 3.5 – QUADRO EXPLICATIVO DO P-D-C-A	58
QUADRO 4.4 – “DISTRIBUIÇÃO DAS ASSERTIVAS QUE NÃO CONSTARAM DA ANÁLISE FATORIAL”	88

LISTA DE TABELAS

TABELA 3.1– NÍVEIS DE ATIVIDADE NO BRASIL - NÍVEIS DE EMPREGO – BRASIL	44
TABELA 3.2 – TAXA GERAL DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE SERVIÇOS PÚBLICOS (EM PORCENTAGEM).....	69
TABELA 3.3 – TAXA DE SATISFAÇÃO DE USUÁRIOS E NÃO USUÁRIOS DOS SERVIÇOS PÚBLICOS (%) ...	70
TABELA 4. 2. 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR FAIXA ETÁRIA.....	73
TABELA 4.2.2 - DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES SEGUNDO O ESTADO CIVIL.....	73
TABELA 4.2.3 – DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES SEGUNDO O SEXO.....	74
TABELA 4.2.4 DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES SEGUNDO A RENDA INDIVIDUAL.....	74
TABELA 4.2.5 - DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES SEGUNDO O GRAU DE INSTRUÇÃO	75
TABELA 4.3.1 - DISTRIBUIÇÃO DAS ASSERTIVAS COM AS CARGAS FATORIAIS	78
TABELA 4.4.1 - OPINIÃO DOS SUJEITOS EXPRESSAS EM PORCENTAGENS PARA CADA VARIÁVEL DA POPULAÇÃO TOTAL.....	79
TABELA 4.4.2 - FATOR 1 - COMPROMETIMENTO E COMUNICAÇÃO	80
TABELA 4.4.3 - FATOR 2 - TREINAMENTO.....	81
TABELA 4.4.3 – FATOR 3 - CLIMA DE INTEGRAÇÃO ENTRE ÁREAS E PESSOAS	82
TABELA 4.4.4 – FATOR 4 – SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE	84
TABELA 4.4.5 – FATOR 6 – QUALIDADE DOS FORNECEDORES	85
TABELA 4.4.6 – FATOR 7 – SISTEMA DE MENSURAR A QUALIDADE.....	86
TABELA 4.4.7 - FATOR 8 - MONITORAMENTO E PLANEJAMENTO DA QUALIDADE	87
TABELA 4.4.8 – FATOR 9 – EVOLUÇÃO DA QUALIDADE E GESTÃO PARTICIPATIVA.....	87

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
FIGURA 3.1 ESQUEMA DE CLIMA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	29
FIGURA 3.2 – CICLO DO P-D-C-A	57
FIGURA 3.3 – ABORDAGEM DO PROCESSO DA NORMA ISO 9000:2000.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANTP	Associação Nacional de Transportes Públicos
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMTC	Companhia Municipal de Transportes Coletivos
DIESP	Diretoria do Instituto Econômico do Setor Público
GQT	Gerenciamento pela Qualidade Total
IMAM	Inovação e Melhoramento na Administração Moderna
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IPCOQ	Instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional sob a ótica da qualidade
ISO	Standard Organization International
PDCA	Plan (planejar), Do (fazer), Control (controlar) e Action (atuar)
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
SMT	Secretaria Municipal de Transportes
SPSS	Statistic Package for Social Science
SPTrans	São Paulo Transportes S.A.
SUS	Serviço Único de Saúde
UGB	Unidade Gerencial Básica

RESUMO

Esta pesquisa procura identificar as principais alterações que a adoção dos Programas da Qualidade tem introduzido no ambiente de trabalho, nos procedimentos desenvolvidos por funcionários, na estrutura organizacional de uma empresa, inclusive depois da conquista do certificado de qualidade.

Para atingir os objetivos propostos foi desenvolvido um estudo de caso de base quantitativa, cujo objeto de estudo foi a empresa São Paulo de Transportes (SPTrans), localizada na cidade de São Paulo, no Brasil. A hipótese formulada para a condução da pesquisa foi a de que o processo de evolução do Programa da Qualidade e das certificações na série de normas ISO 9000, na empresa São Paulo Transportes, teve impactos fundamentais sobre o ambiente do trabalho e/ou sobre o desempenho de seus funcionários, promovendo a realização de trabalhos mais significativos e, consequentemente, resultando em empregados mais fortemente motivados para o exercício do trabalho diário.

Os pressupostos teóricos que predominantemente embasaram esta pesquisa em relação aos conceitos de clima organizacional, Programa da Qualidade e motivação, foram os estudos desenvolvido por DEMING (1990), MASLOW (1970), ZACHARIAS (2001) and MARANHÃO (2001).

A análise dos dados permitiu estabelecer a existência de uma relação de comprometimento muito intensa entre organização e funcionários durante a implantação do Programa da Qualidade e após a obtenção da certificação ISO 9000.

ABSTRACT

This research tries to identify the mains alterations that the adoption of the quality program has introduced in the work environment, in the procedures developed by the employees and in the organization structure, even after getting the quality certificate.

To achieve the aims proposed a qualitative based case study was developed, whose focus was the São Paulo Transport Company (SPTrans) located in São Paulo, Brazil. The hypothesis formulated to conduct this study is that the evolution process of the quality program and of the certification on ISO 9000 rules, at São Paulo Transport Company, had fundamental impact on the work environment and the employees performance, promoting a more meaningful realization of work and, consequently, resulting in more strongly motivated employees concerned to the daily work tasks.

The Theories that predominantly supported this research, as far as organizational environment, quality program and motivation are concerned, were the studies developed by DEMING (1990), MASLOW (1970), ZACHARIAS (2001) e MARANHÃO (2001).

The data analysis permitted us to establish an existence of a very deep relation of involvement among the organization and its employees during the implementation of the quality program and also after getting the certification ISO 9000.

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta a importância do clima organizacional nas organizações, visando conhecer as variáveis que o influenciam após a implantação de um Programa da Qualidade.

Nos últimos anos, muito se tem discutido sobre qualidade e produtividade nas empresas tanto no contexto nacional como internacional, de forma acadêmica ou não. ARÁOZ (1998) enfatiza, ainda, que, devido à globalização, estudos sobre qualidade têm tido muita relevância no cenário mundial atual, o que tem obrigado as empresas brasileiras a competir com companhias estrangeiras nos mercados de produtos e serviços de qualidade, nos quais é indispensável ter preços competitivos.

Conforme HAAK(1997), até a década de 80 do século XX, ouvia-se falar de qualidade apenas na indústria. Mas, a situação mudou, quando praticamente todos os setores começaram a utilizar Programas da Qualidade, direta ou indiretamente, nas atividades estratégicas da empresa. O modelo clássico de controle de qualidade e suas aplicações desenvolveu-se fortemente na direção de organizações nas quais os processos de produção visam, principalmente, à produção de bens.

PRAZERES (1996), define como *controle de qualidade* o conjunto de técnicas operacionais utilizadas para atender aos requisitos da qualidade em estágios relevantes do ciclo da qualidade, objetivando a monitoração de processos, a eliminação de desempenho insatisfatório, a satisfação do cliente. Para este autor, por *gestão da qualidade* entende-se o conjunto de práticas, atividades e elementos que visam a direcionar os esforços de uma organização que decida implementar uma política e os correspondentes princípios do que se define como boa qualidade. Portanto, a gestão da qualidade transcende muito as atividades de controle de qualidade.

A evolução do controle de qualidade aponta para a Gestão da Qualidade Total, que, por ser mais ampla e mais abrangente, e é aplicável também às empresas cuja atuação seja predominantemente relacionada à prestação de serviços.

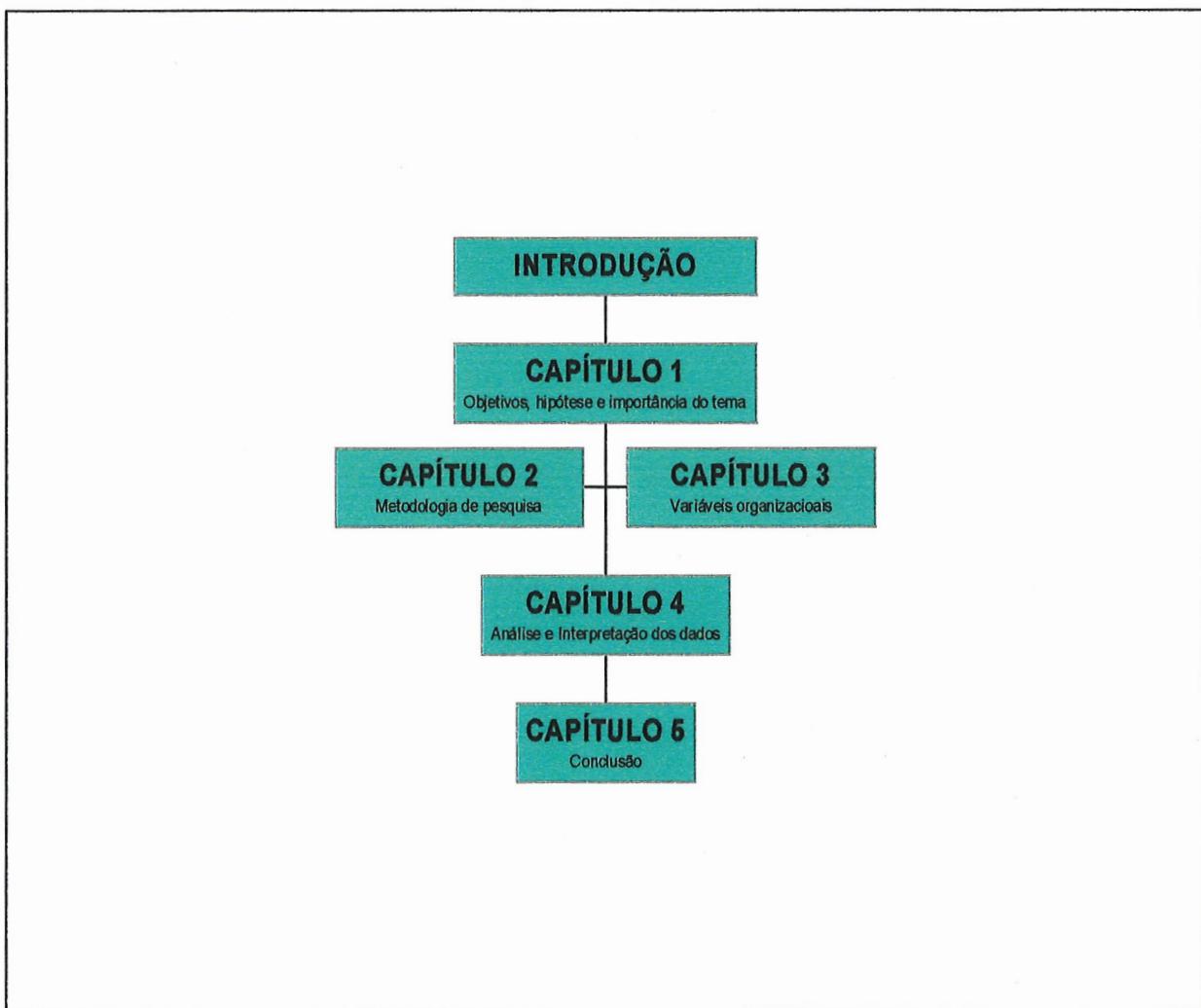
A qualidade, como se constata entre pessoas dos mais diferentes ramos, parece ser assunto sempre extensamente discutido, seja quanto à necessidade de as empresas implantarem o Sistema da Qualidade por exigência dos clientes, seja pela necessidade de melhorar continuamente os produtos e os processos. Há, ainda, dentre outras razões, atender aos requisitos das normas da série ISO 9000 para se obter a certificação do Sistema da Qualidade, almejada pelas organizações.

É importante deixar registrado, no entanto, que este trabalho não tem a pretensão de abordar todos os setores em que há, hoje, Programas da Qualidade e produtividade implantados ou em implantação. O que aqui se analisa são as implicações dessa implantação e os eventuais impactos no clima organizacional de uma empresa gestora de serviços de transportes coletivos na cidade de São Paulo.

CAPÍTULO 1 – ESTRUTURA DO TRABALHO

O objetivo deste capítulo é expor a forma como o trabalho está organizado e para isso elaborou-se a Figura 1.1 que ilustra de forma simplificada o desenvolvimento da pesquisa desde sua introdução até as conclusões.

Figura 1.1 Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme observa-se na figura 1.1 este trabalho é composto de cinco etapas. A introdução apresenta algumas considerações sobre qualidade e produtividade, importante para iniciar o estudo proposto, oferecendo ao leitor uma visão geral do tema estudado.

No Capítulo 1, encontram-se expostos os objetivos, a hipótese inicial de pesquisa e a importância e a justificativa para o desenvolvimento deste trabalho. Ainda no capítulo 1 apresenta-se a empresa São Paulo Transporte S.A (SPTRANS), cenário deste estudo.

No capítulo 2, encontra-se a metodologia de pesquisa utilizada para conduzir o estudo, com a discussão e tratamento dos dados, além dos resultados da análise fatorial dos dados obtidos.

No capítulo 3, encontra-se a fundamentação teórica deste trabalho na qual são discutidos os conceitos de cultura, clima organizacional , estrutura organizacional, comportamento organizacional e motivação. Trata-se também do conceito de Programa da Qualidade além de apresentar as normas da série ISO 9000, seu histórico e seus riscos. Este capítulo termina com uma breve abordagem sobre o Programa da Qualidade no setor público brasileiro, considerando o papel do órgão público e do cidadão.

No capítulo 4, encontra-se a análise e interpretação dos dados, caracterizada pela descrição de uma análise documental, perfil dos respondentes , análise fatorial , análise de freqüências que permitiram o entendimento do material documentário obtidos durante o processo de pesquisa.

Finalmente, algumas conclusões sobre a pesquisa são apresentadas, respondendo aos objetivos iniciais deste estudo. Comenta-se, ainda, algumas das dificuldades enfrentadas durante o processo de pesquisa, além de novos tópicos a pesquisar, vislumbrados com o desenvolvimento deste estudo.

1.1 Objetivos

Apresenta-se aqui o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearão o presente estudo.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o processo de implementação do Programa da Qualidade na SPTrans, discutindo as consequências e implicações no ambiente organizacional sob a ótica dos funcionários

1.1.2 Objetivos específicos

Explicitando de forma mais detalhada o objetivo geral, esta pesquisa visa especificamente:

- identificar alterações no ambiente de trabalho, na empresa SPTrans;
- analisar impactos da implementação do Programa, no clima organizacional da empresa;
- analisar modificações em sua estrutura organizacional;

Ou seja, esta pesquisa procura identificar as principais alterações que a adoção do Programa da Qualidade teve no ambiente de trabalho, nos procedimentos desenvolvidos por seus funcionários e na estrutura organizacional da empresa SPTrans, inclusive depois da conquista do certificado de qualidade.

1.2 Hipótese

O processo de evolução do Programa da Qualidade e das certificações na série de normas ISO 9000, na empresa São Paulo Transportes, ocasionou impactos fundamentais sobre o ambiente de trabalho e/ou sobre o comprometimento dos funcionários.

1.3 Importância do Tema

Como já sinalizado anteriormente, esta pesquisa pretende abordar o clima organizacional da empresa SPTrans, a partir da implementação de um programa da qualidade. É, portanto, necessário comentar as peculiaridades e fatores que envolvem os Programas da

Qualidade e o comportamento dos indivíduos durante seu desenvolvimento. Conforme HAAK (1997) muito se lê sobre Qualidade e sobre os principais requisitos para garantir o sucesso da implantação dos Programas da Qualidade nas empresas. Dentre esses requisitos, os que são referidos como mais importantes são o envolvimento da administração, o comprometimento de todas as pessoas no processo, a mudança cultural.

A literatura disponível que trata do impacto da implementação de Programas da Qualidade Total nas empresas, apesar do grande número de casos estudados, ainda é escassa no que tange as concessionárias em gestão de transportes públicos. Isto já seria razão suficiente para o desenvolvimento do estudo deste tema. Porém, esta pesquisa visa, ainda, avaliar os efeitos dos Programas da Qualidade sobre o trabalho e a motivação dos funcionários, numa empresa concessionária contratada exclusiva pela Secretaria Municipal de Transportes. Pelo fato da empresa estudada, São Paulo Transporte S.A, ser de economia mista, em que o acionista majoritário é a Prefeitura do Município de São Paulo, espera-se que possamos conhecer um pouco mais sobre Clima Organizacional em um contexto de empresa pública.

A importância do tema pesquisado vem também da natureza da empresa a ser estudada, ou seja, escolheu-se, para essa pesquisa, uma empresa do setor de serviços porque esse é um dos setores da economia que mais cresce ultimamente e no qual se encontram muitos dos empregos gerados e dos negócios movimentados, conforme dados do DIESP (2002). Este é um setor no qual a qualidade é, mais que para qualquer outro, vantagem competitiva para conquistar mercado e para conservar o mercado conquistado.

Espera-se, portanto, que esta pesquisa traga elementos capazes de contribuir para a avaliação da implantação de um Programa da Qualidade, apontando algumas diretrizes, permitindo aos gestores formularem melhores estratégias para a implantação de Programas da Qualidade construídas a partir de pressupostos cientificamente verificados.

1.4 Apresentação da Empresa

A São Paulo Transportes S.A. é uma concessionária exclusiva do Serviço de Transporte Coletivo de Passageiros no Município de São Paulo, contratada pela Secretaria Municipal de Transportes (SMT) para realizar a Gestão e Fiscalização dos Transportes Públicos de Passageiros por ônibus no Município de São Paulo, conforme SPTRANS (2002a).

Conforme SPTRANS (2001b), O Sistema de Transporte Coletivo por ônibus do Município de São Paulo tem cerca de 11 milhões de usuários, sendo considerado um dos maiores do mundo, transportando em média 4 milhões de passageiros por dia. Possui frota operacional de 10.300 ônibus, atingindo praticamente toda a população da cidade e aqueles que por aqui transitam.

A SPTrans, por meio do Centro Integrado de Transporte, delegação dada também pela SMT, além dos 10.300 ônibus em circulação, tem ainda aproximadamente 934 ônibus da modalidade bairro a bairro; 32.586 táxis; 6.428 veículos escolares; 2.224 veículos de lotação; 315 veículos de carga e frete que juntamente com o Departamento de Transporte Público, é responsável pela emissão de documentos para o exercício legal das atividades supracitadas, pela fiscalização e inspeção dos veículos credenciados e pelas apreensões e liberações de veículos em situação irregular e clandestinos, conforme SPTRANS (2001b).

Conforme ANTP (2001), para atender as necessidades da empresa, a SPTrans conta com 1.272 funcionários contratados sob Regime de CLT, dos quais 35% possui curso superior, 37%, o nível médio e 28%, o primeiro grau, tendo como principais encargos o planejamento operacional, controle operacional, planejamento e desenvolvimento dos sistemas, transporte diferenciado e controle financeiro do sistema.

De acordo com SPTRANS (2001c), a empresa SPTrans tem a missão de assegurar o deslocamento das pessoas no Município de São Paulo. Seus principais fornecedores são, em

2002, as 54 empresas operadoras do sistema de ônibus contratadas, por meio de concorrência pública .

Em relação ao tema desta pesquisa, inicialmente, parece que se podem questionar os motivos que levam uma empresa como a SPTrans a implementar um Programa da Qualidade, posto que, conforme mencionado, a empresa é concessionária exclusiva na gestão de serviços prestados na área de transportes coletivos na cidade de São Paulo e, assim, não tem concorrentes.

De fato, essas circunstâncias parecem sugerir que o Programa da Qualidade já desempenha papel importante no contexto globalizado, seja como referencial competitivo seja – como no caso da SPTrans – como instrumento efetivo de *marketing societal*.

Nesse caso, a pesquisa procurará verificar também se em empresa como a SPTrans, num mercado sem concorrentes, pode-se dizer que os Programas da Qualidade são usados para “compor”, com outros fatores, a imagem da empresa junto à sociedade. Em outras palavras, a pesquisa procurará verificar se os Programas da Qualidade, nessas circunstâncias, são elementos a considerar como *marketing societal* da empresa.

Segundo KOTLER (1998, p.44),

“O conceito de marketing societal assume que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvos e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores e da sociedade” (KOTLER, 1998, p. 44.)

Com base neste conceito de *marketing societal*, entende-se que nas práticas de marketing (Conjunto de estratégias e ações que provêm o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor) a organização sempre tem – ou deve desenvolver – condições sociais e éticas.

No caso da empresa objeto deste estudo, é importante ressaltar que a preocupação com a questão da qualidade nos serviços de transportes partiu principalmente da Prefeitura de São Paulo. Pode-se supor, portanto, que essa preocupação tenha surgido como “resposta” e decisão política em prol da população do município de São Paulo, população que, aliás, há muito protesta contra a má qualidade dos serviços de transportes prestados pela Prefeitura.

Conforme SPTRANS (2002a), a Companhia Municipal de Transportes Coletivos (CMTC) era uma empresa deficitária e foi sucedida por uma nova empresa – de fato, por uma concessionária –, a SPTrans. Em maio de 1995, na gestão do prefeito Paulo Salim Maluf, a qualidade dos serviços de transporte público municipal passou a ser responsabilidade da SPTrans.

Para se conhecer melhor a natureza da SPTrans é preciso conhecer a história da CMTC. Até 1994, antes, portanto de ser criada a SPTrans, a CMTC remunerava as empresas operadoras de serviço prestado e exigia que as operadoras subsidiassem a tarifa do transporte urbano (como no caso de passe livre para deficientes físicos e aposentados). Por esse processo, a responsabilidade pelo ônus final acabava por recair sobre o poder público, que tinha de injetar subvenções para manter o transporte e a frota. Inicialmente, para tentar reduzir custos, tentou-se mudar o perfil da frota de transporte público municipal que, segundo SPTRANS(2001a), não obedecia a um padrão específico. Tentou-se diminuir o número de empregados, mas logo se verificou que essas medidas exigiriam um volume de investimento significativo e nem sempre levavam à desejada redução dos gastos. A prefeitura optou então por encerrar as atividades operacionais da CMTC mediante a privatização de toda a operação dos 2.700 ônibus pertencentes à empresa e das respectivas garagens. Com isso, a CMTC pôde passar, dos cerca de 27.000 funcionários que possuía, para os 1.200 da SPTrans, empresa que a sucedeu. Este número permaneceu basicamente inalterado desde a criação da SPTrans, em

1995, até o ano 2002. Para isso, contudo, foi preciso alterar o organograma e redefinir o quadro de pessoal e as atividades das diversas áreas, conforme SPTRANS (2002a).

Outro fato a ser considerado sobre a criação da SPTrans é que, apesar de tratar-se de concessionária constituída por determinação da Prefeitura de São Paulo, a empresa foi constituída antes de promulgado o Decreto-lei nº 35.121 (anexo 4), de 12 de maio de 1995, que instituiu o Programa Plurianual de Qualidade do Transporte no âmbito do transporte coletivo do Município de São Paulo: a empresa foi constituída dia 8 de março de 1995, e o decreto só foi promulgado dois meses mais tarde.

Parece evidente que a Prefeitura não acreditava que somente a criação de uma empresa bastasse para resolver todo o problema dos transportes coletivos em São Paulo. Essa evidência confirma-se pelo texto do Decreto-lei nº 35.121 (anexo4), que expressamente declarou a necessidade de dotar o município de São Paulo de um sistema de transporte coletivo moderno e compatível com as exigências de qualidade que o usuário estava requerendo.

Para implantar o Programa da Qualidade, a Prefeitura considerou também que era preciso padronizar a frota e elevar globalmente os níveis de qualidade das empresas que operavam os sistemas de transporte coletivo do município de São Paulo. Observa-se, afinal, que a Prefeitura de São Paulo, nesse processo, não pretendia apenas criar uma empresa bem estruturada; a Prefeitura buscava, sim, uma empresa que, além de oferecer serviços de qualidade à população, não implicasse gastos ainda maiores para os cofres públicos.

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada para conduzir o estudo, com a discussão e tratamento dos dados, além dos resultados da análise fatorial utilizado.

2.1 Tipo de estudo

Sabe-se que para a realização de uma pesquisa há vários tipos de estudos que podem ser utilizados pelo pesquisador. A opção por um ou outro tipo, depende dos objetivos que se pretende atingir com a pesquisa propriamente dita.

O estudo de caso, por exemplo, é um desses vários tipos de estudos que pode ser utilizado quando se propõe fazer uma pesquisa sólida. Outros modos incluem experiências vividas, histórias, e a análise de informação de arquivo. Todavia, em geral, estudos de casos se constituem na estratégia preferida quando o "como" e/ou o "por que" são as perguntas centrais, tendo o investigador um pequeno controle sobre os eventos, e quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real. Conforme YIN (2001), existem cinco modos de conduzir pesquisas: a pesquisa experimental, a pesquisa de levantamentos, a análise de arquivo, o histórico e o estudo de caso.

Para PATTON (1980) apud BRESSAN (2000), embora o estudo de caso possibilite o desenvolvimento em vários contextos que descrevam o que se quer mostrar, ele é largamente utilizado quando se tem uma empresa como objeto de estudo. Por outro lado, cabe ressaltar que o método do estudo de caso é considerado um tipo de análise qualitativa conforme GOODE e HATT(1972).

Em função do que se propõe neste estudo, ou seja, trabalhar com apenas uma empresa, adota-se como metodologia o estudo de caso, que, como já dito anteriormente, corresponde a uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais.

Para CHANLAT (1999), as Ciências Sociais são todas as ciências que se dedicam a tornar inteligível a vida social em um de seus aspectos particulares ou em sua totalidade. Ainda de acordo com esse autor, a distinção entre Ciências Humanas e Sociais se explica a partir do momento em que não se concebe a um ser humano isolado nem a uma sociedade sem mulheres e homens.

2.2 Estudo de Caso

Conforme já mencionado, neste trabalho, a escolha pelo estudo de caso parece ser indispensável já que pretende-se analisar em profundidade as características específicas em um segmento também específico: a gestão do transporte público, na cidade de São Paulo. A opção pelo estudo de caso explica-se também porque este é um método que permite investigar fenômenos individuais nas organizações sociais e políticas, sem que se percam as características de um acontecimento real.

Quanto aos tipos de estudos de casos, de acordo com YIN (2001), existem quatro tipos diferentes, ou seja, caso único (holístico) que representa um caso raro ou extremo, caso único (incorporado) sendo o mesmo estudo de caso único podendo envolver mais de uma unidade de análise, caso múltiplo (holístico) contendo uma unidade de análise e caso múltiplo (incorporado), quando cada estudo pode incluir a coleta e análise de dados altamente quantitativos. No que se refere às suas funções os casos oferecem instrumentos para que se busquem minuciosamente todos os detalhes e informações necessárias para compreender adequadamente a realidade de uma determinada situação – consideradas todas as etapas de que falam os especialistas – planejamento, condução e generalização.

A etapa de planejamento – que inclui o início e o fim dos trabalhos, contém as questões a serem estudadas, os dados importantes, a coleta dos dados relevantes e o modo de tratar e analisar os resultados.

Na etapa de condução, espera-se que o pesquisador tenha suficiente maturidade para fazer a interação entre dados e teoria, em deixar-se influenciar por dados tendenciosos. A generalização é realizada quando já há uma amostra bem construída de dados empíricos colhidos.

O estudo de caso múltiplo é aplicado quando se estudam vários casos simultaneamente. Quando se estuda um único caso, fala-se de “estudo de caso único”. Para a realização deste trabalho o estudo de caso único se justifica a partir do momento em que se acredita que possa possibilitar um melhor entendimento. Assim, utiliza-se a fonte primária para colher dados, mediante a utilização de um questionário com questões fechadas tipo escala de LIKERT. Posteriormente, faz-se uso também da fonte secundária, para uma análise mais completa dos dados, utilizando-se de documentos fornecidos pela empresa.

Para GOODE e HATT(1972), o estudo de caso “não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”. MOREIRA (2001) defende a tese de que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Esse autor chama atenção para a importância de não se confundir o “estudo de caso” e o “método do caso”, que é uma estratégia de ensino amplamente divulgada nas ciências sociais aplicadas, em particular nos cursos de administração de empresas. É importante ressaltar que, do ponto de vista histórico, de acordo com este autor, o método de caso não é muito recente. Como estratégia de ensino, o método do caso teve origem na Escola de Direito da Universidade de Harvard, na segunda metade do século passado, e vem sendo usado há muitos anos, nos Estados Unidos e no Brasil. Segundo MOREIRA (2001), esse método tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de

um problema extraído da vida real. Como técnica de ensino, procura estabelecer relação entre a teoria e a prática.

No que se refere ao estudo de caso enquanto tipo de pesquisa, este autor salienta ainda que o propósito fundamental da técnica é analisar intensivamente uma dada unidade social, que pode ser, por exemplo, um líder sindical, uma empresa que vem desenvolvendo um sistema inédito de controle de qualidade, o grupo de pessoas envolvido com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) de uma grande indústria, que apresenta baixos índices de acidente de trabalho.

No caso de emprego do método de estudo de caso observa-se algumas recomendações importantes:

“Adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho. O pesquisador deve também preocupar-se em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa” MOREIRA (2001, p.3).

Para MOREIRA (2001), essas recomendações são importantes para que se possa ter uma apreensão mais completa do fenômeno em estudo, posto que, para isso, é preciso enfatizar as várias dimensões em que o fenômeno se apresenta, assim como o contexto em que se situa. E mais, segundo este autor, a divergência e os conflitos, tão característicos da situação social, devem estar presentes no estudo.

No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. Produz relatórios que

apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidas pelos sujeitos, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, colagens ou qualquer outro tipo de material que o auxilie na transmissão do conhecimento que tenha obtido sobre seu objeto de estudo.

Assim, parece bem estabelecido que o estudo de caso é instrumento que pode contribuir muito para que se conheça mais e compreendam-se melhor fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreende que o estudo de caso venha sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento (YIN, 2001).

Do lado das limitações do método, sabe-se também que o estudo de caso implica alto risco de generalização a partir de um caso único. De qualquer modo, o objetivo deste trabalho é claramente limitado e não se pretende que o conhecimento a ser obtido sobre uma específica empresa venha a ser descuidadamente generalizado para qualquer outro conjunto maior de empresas.

2.3 Alcance da Pesquisa

O universo da presente pesquisa é uma empresa do setor de serviços públicos que adotou o Programa da Qualidade em 1997. Trata-se de uma empresa que apresenta um quadro de seu efetivo no montante de 1.276 funcionários divididos em 69 departamentos, dos quais 20 participam das 11 certificações pela normas da ISO 9000 conforme análise de seus documentos realizada em junho de 2002. É importante ressaltar que de acordo com o organograma da empresa (anexo 1), nota-se que aparecem 20 departamentos identificados como certificados e que podem ser identificados a partir do momento em que se encontram destacados por meio de sombreamentos nas caixas de texto da figura. Todavia, o que se observa é que alguns departamentos se interagem como áreas de apoio ou complemento para

atender as exigências do processo de certificação das normas ISO 9000. Portanto, o número de certificações obtidos pela empresa pesquisada é de 11 e não 20 como se pode crer em um primeiro momento de pesquisa. Para evidenciar melhor o que se expressa, será apresentada abaixo a relação nominal das áreas certificadas:

- Gerência de unidade de engenharia e prospecção.
- Gerência de unidade de tecnologia da informação.
- Gerência geral de licitações e contratos.
- Centro de controle operacional.
- Gerência de unidade de fiscalização.
- Gerência de unidade de terminais.
- Gerência de unidade de manutenção de terminais e corredores.
- Gerência de unidade de serviços de transporte.
- Gerência de unidade de atendimento aos credenciados do transporte diferenciado (modalidade escolar).
- Gerência de unidade de controle e vistoria do transporte diferenciado (modalidade escolar).
- Gerencia de unidade de segurança patrimonial (pátio – modalidade escolar).

Conforme SPTRANS (2001b) o número de funcionários da SPTrans envolvidos nessas 11 áreas certificadas pelas normas ISO 9000, segundo o departamento de pessoal, é de 544 sujeitos. Verifica-se que nas certificações da gerência de unidade de atendimento aos credenciados do transporte diferenciado (modalidade escolar), gerência de unidade de controle e vistoria do transporte diferenciado (modalidade escolar) e gerência de unidade de segurança patrimonial (pátio - modalidade escolar) resultam um total de 149 funcionários. Entre essas três áreas, seus funcionários atendem além da modalidade escolar que é a certificada, há outros três segmentos não certificados que são os táxis, ônibus e lotações.

Porém, o que se verifica é que em média esses funcionários gastam cerca de 90% de sua jornada diária no atendimento desses segmentos não certificados, restando aproximadamente apenas 10% de tempo para o atendimento de veículos de modalidade escolar. Diante disso, optou-se pela não inclusão dessas áreas na pesquisa o que fez com que o número de funcionários alvo na pesquisa caísse para 395, caso a pesquisa fosse feita de forma censitária.

Utiliza-se nesta pesquisa, uma amostra considerada não probabilística, uma vez que, segundo MATTAR (2001), não fornecem estimativas com precisão da população. Segundo este mesmo autor, uma amostra é considerada não probabilística quando a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

MATTAR (2001) comenta, ainda, que existem três tipos de amostras não probabilística e três variações desses tipos de amostras não probabilística, sendo elas: amostras por conveniência; amostras intencionais (ou por julgamento) e amostras por quotas (ou proporcionais) e que, as variações destes três tipos de amostras não probabilística são: amostra por tráfego, amostras autogeradas e amostras desproporcionais.

De acordo com MATTAR (2001), para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos etc. Diante disso, neste estudo optou-se pela amostra não-probabilística por conveniência ou accidental em função da dificuldade de se coletar os dados juntos aos funcionários da empresa objeto desta pesquisa. Portanto, não houve nenhum critério específico para a escolha dos respondentes, mas sim a disponibilidade para se responder ao instrumento por parte daqueles que se dispusessem fazê-lo por ocasião da coleta dos dados. Um outro fato importante que otimizou o emprego da

amostra por conveniência ou accidental, deu-se em função de que a empresa concedeu autorização para a realização da pesquisa em todos os departamentos certificados, mas a coleta de dados deveria ser feita em um único dia. Diante disso, somente poderiam ser entrevistados os funcionários que se encontrassem no departamento naquele momento, ou seja, no da entrevista. Torna-se relevante mencionar ainda que a empresa não disponibilizou uma lista com nome dos funcionários de cada departamento certificados para que fosse feito um sorteio e assim se pudesse aplicar a amostra probabilística.

2.4 Descrição do instrumento

A coleta de dados no desenvolvimento deste estudo foi um instrumento adaptado especialmente para a pesquisa a partir de mecanismos utilizados pela própria empresa em suas pesquisas, realizadas em 1997 e 1998, e também por um instrumento de pesquisa do órgão Inovação e Melhoramento na Administração Moderna – IMAM. Esta ferramenta, em função de seu objetivo foi denominado Instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional sobre a Ótica da Qualidade – IPCOQ. (anexo 2).

No que se refere à composição do IPCOQ, na primeira parte tem-se uma breve instrução sobre sua finalidade, em seguida constam os dados de identificação dos sujeitos que são: sexo, idade, estado civil, grau de instrução e rendimento individual.

A segunda parte do IPCOQ consta de 25 itens que se apresentam sob a forma de uma escala tipo Likert. Conforme MATTAR (2001), uma escala de Likert, proposta inicialmente por Rensis Likert em 1932. Esta é uma escala em que os respondentes são solicitados não somente a concordarem ou discordarem das afirmações que lhes são apresentadas, mas também a informarem o grau de concordância e/ou discordância em relação ao que lhes foi indagado. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada informação. Finalmente, é atribuída uma

pontuação total da atitude de cada respondente que é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação, conforme MATTAR (2001).

Ao se elaborar o questionário, procurou-se fazer com que as questões ficassem claras, de modo a não cansar o respondente ou confundi-lo, conforme alerta VERGARA (1997). Para evitar que houvesse erros na transcrição dos dados para uma outra folha, a resposta de cada item foi dada no próprio IPCOQ indicado por meio de cinco possibilidades a saber:

- concordo totalmente (1)
- concordo (2)
- não sei (3)
- discordo (4)
- discordo totalmente (5)

A opção pela escala de Likert, para a elaboração do questionário para a coleta dos dados, deu-se em função de sua comprovada eficiência, no sentido de se captar atitudes e opiniões dos respondentes conforme mencionam ROBSON (1997) e PROCTER (1999).

2.5 Aplicação do Instrumento

O IPCOQ foi aplicado em uma amostra não probabilística de 166 sujeitos. Todavia, os instrumentos que não se encontravam devidamente preenchidos tiveram que ser descartados e com isso obteve-se uma amostra válida para análise de 157 respondentes. Para que se pudesse coletar os dados teve de se proceder da seguinte forma: a quase totalidade dos questionários foram aplicados pelo próprio autor da pesquisa e um só dia. Por determinação da empresa um representante da administração foi designado para acompanhar e apresentar o pesquisador aos diversos departamentos em que se deveria coletar os dados. Desta forma,

inicialmente o representante da empresa apresentava o pesquisador a cada um dos departamentos em que se chegava e em seguida este dava uma breve explicação aos sujeitos quanto às razões da pesquisa e a importância de se responder os questionários com máxima atenção e seriedade.

No que se refere à devolução dos questionários pelos respondentes, essa deu-se quase que no mesmo momento, pois o pesquisador procurou aguardar em cada departamento a finalização das respostas de cada grupo e somente após recolhido os questionários preenchidos é que se passava para outro departamento e assim sucessivamente até finalizar a coleta dos dados. A única exceção deu-se no departamento de Gerência de Unidade Manutenção de Terminais que possui 15 terminais e em função disso, foi necessário que os questionários ficassem com um funcionário encarregado pelo setor e coletados somente passados três dias de sua entrega. Por outro lado, procurou-se instruir este funcionário da melhor forma possível para que, ao instruir os novos respondentes, não houvesse problemas de comunicação ou até mesmo, caso houve eventuais dúvidas por parte dos respondentes, este estivesse em condições de respondê-las. É relevante mencionar que este procedimento foi tomado em função da prontidão e espontaneidade do encarregado pelo setor.

Em função das áreas certificadas da empresa encontrarem-se divididas em duas unidades foi necessário a utilização de dois momentos diferentes para a coleta dos dados. Em uma das unidades, localizada na rua Santa Rita no bairro Pari, encontram-se o centro de controle operacional, gerência de unidade de fiscalização, gerência de unidade de terminais, gerência de unidade manutenção de terminais e corredores e gerência de unidade de serviços de transporte (ATENDE), foi realizado o primeiro momento da coleta dos dados. Em um segundo momento, a coleta foi feita na unidade da empresa que se encontra localizada na rua 13 de maio no bairro Bela Vista. Nesta unidade encontram-se a gerência de unidade de

engenharia e prospecção, gerência de unidade de tecnologia da informação e gerência geral de licitações e contratos.

2.6 Confiabilidade do instrumento

Para determinar a confiabilidade do IPCOQ foi utilizado um método de verificação da consistência interna, denominada coeficiente alfa. A preocupação neste caso era com a homogeneidade do instrumento, verificada por meio da quantidade de correlações entre as respostas de um item dentro do instrumento. De acordo com NUNNALLY (1981) que foi citado por GODOY(1989), conceitualmente, o que as equações dizem respeito à homogeneidade, ou seja, consistência interna é estimar a correlação entre um teste existente e uma forma equivalente hipotética e que nunca será construída. O coeficiente de alfa é

calculado a partir da seguinte fórmula de CRONBACH (1951): $\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$, onde

σ_i^2 = representa a variância dos escores dos sujeitos no item 1.

σ_x^2 = as variâncias das pontuações totais

n = número de itens .

No caso do IPCOQ utilizado neste estudo, optou-se pelo cálculo do coeficiente alfa de cada fator. Para o fator 1(Comprometimento e Comunicação), obteve-se o valor de 0,710; para o fator 2 (Treinamento para qualidade e organização departamental), 0,824; para o fator 3 (Clima de integração entre as áreas / pessoas), 0,628; para o fator 4 (Sistema de Gestão de Qualidade), 0,639 no caso do fator 5 não houve resultado já que este fator apresentou apenas uma assertiva em função da unidade de corte adotada neste estudo que foi de 0,400. Quanto aos demais fatores obteve-se os seguintes resultados: fator 6 (Qualidade dos fornecedores internos e externos), 0,738; fator 7 (Sistema de mensurar a qualidade), 0,814; fator 8 (Monitoramento e Planejamento da qualidade), 0,610 e finalmente no caso do fator 9

(Evolução da qualidade e gestão participativa), 0,643. Estes valores são considerados bastante satisfatórios uma vez que se espera no conjunto, que os resultados apresentem um grau de confiabilidade de 0,7, que é o valor mínimo aceitável para garantir a consistência interna dos dados, conforme YU (2001). Neste estudo em específico, observa-se que o método utilizado foi o de se determinar índices individuais para os diversos fatores e conforme pode ser observado 50% deles estão acima de 0,7 e os outros 50% estão próximo deste valor, mas em média estão em torno de 0,7.

2.7 Processamento dos dados

A partir das respostas obtidas na pesquisa, os dados brutos foram digitados no programa Excel e depois migrados para o *Statistic Package for the Social Sciences* (SPSS) (“pacote estatístico das ciências sociais”). Esse programa permite tratar os dados e identificar o grau de confiabilidade dos resultados, informação relevante para que se saiba se a coleta está adequada ou se será preciso reaplicar o questionário.

Quanto à pesquisa, não se visa propor um esquema de estímulo de motivação por meio de Programas da Qualidade, mas apenas verificar se os funcionários identificam as modificações que a implantação do Programa da Qualidade tenha introduzido no conteúdo do trabalho; no caso de que haja evidências suficientes para sugerir que houve modificações e no caso de elas estarem suficientemente identificadas, esse trabalho espera conseguir indicar algumas relações entre a implantação do Programa da Qualidade nessa empresa e a motivação do trabalho, na empresa estudada, sem qualquer ambição de alcançar resultados que se apliquem a universo maior que o pesquisado.

Neste capítulo apresentou-se a metodologia de pesquisa utilizada para conduzir o estudo, com a discussão e tratamento dos dados, além dos resultados da análise fatorial dos dados obtidos.

CAPÍTULO 3 . VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

O objetivo deste capítulo é apresentar e comentar alguns conceitos e pressupostos teóricos fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa. Para tanto, estruturou-se o capítulo da seguinte forma: inicialmente alguns pressupostos sobre cultura e clima organizacional são expostos, em seguida discute-se sobre estrutura organizacional, comportamento organizacional e motivação. Posteriormente trata-se do conceito de Programa da Qualidade, assim como as normas da série ISO 9000 e seu histórico. Ainda neste capítulo aborda-se a importância de gestão da qualidade e seus problemas, além de algumas considerações sobre o setor público e as transformações nele ocorridas com a globalização e a busca por qualidade nas organizações.

3.1 Cultura e clima organizacional

Antes de expor os conceitos de cultura e clima organizacional, faz-se necessário abordar o termo cultura. Porém, conforme VANNUCHI (1987), traçar um único conceito de cultura, não é tarefa fácil, no entanto, considerando as visões humanista, filosófica, etnológica e antropológica, talvez seja possível encaminhar algumas considerações a respeito.

Ainda segundo este autor, no enfoque filosófico, cultura é considerada a forma própria e específica da existência humana em que o homem pode ser o sujeito a forma própria e específica da existência humana em que o homem pode ser o sujeito produtivo e o objeto produzido. Na perspectiva humanista a cultura é o desenvolvimento multidimensional e harmonioso da pessoa ou da humanidade. Ainda nesta perspectiva pode-se considerar cultura como os valores e conhecimento e sua transmissão.

A etnologia, que é um ramo da antropologia, conceitua cultura como o conjunto

de atributos e de produtos das sociedades humanas que podem ser passados de gerações a gerações. Na área de antropologia quatro tendências são apresentadas:

- cultura como sistema de padrões de comportamento;
- como sistema de conhecimento;
- como um eixo natureza-cultura; e
- como um sistema simbólico de um grupo humano.

Passando agora ao conceito de cultura organizacional, de acordo com TORRES JÚNIOR (2000), há que se considerar duas perspectivas: a cultura como padrões de pressupostos básicos construídos na interação entre os colaboradores de uma organização conforme propõe SHEIN (1992) ; e segundo FLEURY (1989), como um conjunto de valores expressos em símbolos capazes de construir a identidade organizacional.

Embora um pouco diferente as duas formas de conceituar cultura organizacional, estes parecem se completar, pois há os colaboradores e a organização. Os colaboradores com sua interação diária, se não constróem totalmente, pelo menos contribuem para manter a cultura organizacional. A organização, por sua vez, se encarrega de criar os símbolos que expressam a cultura já construída ou que se deseja promover, e que contribuem também para seu gerenciamento. Desta forma é possível considerar cultura organizacional como um conjunto formado pela interação dos colaboradores com a organização como um todo, somada aos valores construídos pela prática e expressos nos símbolos que a empresa propõe.

Independente do conceito de cultura organizacional adotado, acredita-se que é a manutenção ou a necessidade de mudança da cultura em uma organização que se estabelece como um gerador e ou regulador do clima organizacional.

A necessidade de compreensão do clima organizacional é oriunda da observação sobre as mudanças que se processam nas organizações, em busca da qualidade e produtividade, agilidade e flexibilidade, que têm se caracterizado por um contínuo repensar de

estruturas, processos, qualificações e, finalmente, chegam à gestão de recursos humanos conforme é ressaltado por GRAÇA (1999).

Essas mudanças, conforme WIELAND & ULLRICH (1976), têm um caráter mais político e ocorrem a partir de sete aspectos determinantes:

(1) grau de complexidade: são os conhecimentos e habilidades necessária para o desempenho da função;

(2) centralização: é a medida de distribuição de poder em uma organização;

(3) formalização : representa o quanto as funções são governadas por regras, normas específicas;

(4) estratificação: quando a empresa remunera com igualdade seus funcionários;

(5) produção: é a medida do volume de produção organizacional mais enfatizado que a qualidade.

(6) eficiência : é a medida dos custos relativos de produção dos serviços e produtos da organização; e

(7) satisfação profissional : está relacionada com a satisfação dos funcionários em relação ao pagamento, o coleguismo e condições de trabalho.

Segundo os autores citados, sem um bom nível de conhecimentos e habilidades, sem normas específicas, com uma grande desigualdade na distribuição de renda e consequente insatisfação dos funcionários e com um nível muito alto de centralização de poder, qualquer processo de mudança organizacional será prejudicado.

Ao consultar a literatura especializada com o intuito de conceituar clima organizacional, nota-se que não há unanimidade quanto aos conceitos encontrados, o que de certa forma faz com que a princípio o termo se torne um tanto confuso de ser compreendido. Para BIANCALANI (2002), o conceito de clima é composto de vários fatores cujas configurações afetam mais o coletivo organizacional do que o clima propriamente dito.

Entretanto, fazendo-se uma análise mais profunda das diversas abordagens, é possível perceber que na realidade não diferem muito uma das outras e há algumas características comuns. Diante disso, pode-se dizer que genericamente o clima organizacional é o conjunto de fenômenos da atmosfera ou ambiente organizacional que afetam os diversos membros de um grupo que estão expostos a esse clima.

Para especificar melhor a conceituação de clima organizacional, torna-se relevante mencionar a opinião de alguns autores especializados no assunto conforme segue.

Para TAGIURI & LITWIN (1968) apud GONÇALVES (1997), o clima organizacional pode ser compreendido como a qualidade relativa constante do ambiente interno que tanto pode ser experimentada pelos membros da organização, quanto pode influenciar o comportamento desses indivíduos. Estes autores ainda acrescentam que essa qualidade relativa poderia ser descrita em termos de valores de um conjunto especial de características da organização. Um outro aspecto mencionado por estes autores é que clima organizacional poderia ser interpretado como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidos de maneira direta ou indireta, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que de certa forma influencia a motivação e o comportamento destes indivíduos.

Mas ao se falar sobre clima organizacional, torna-se imprescindível discutir a questão de mensuração da qualidade. LEITÃO (1996) ressalta que há uma certa complexidade em se medir fenômenos sociais por estarem diretamente relacionados com a difícil tarefa de encontrar a célula que mais perfeitamente representa tais fenômenos. Exemplo disso, conforme ressaltado pela autora, seria a dificuldade para medir o nível de solidariedade em uma empresa, senão por meio de algumas situações que operacionalizem a qualidade.

Ainda de acordo com LEITÃO (1996), nas definições de clima organizacional é possível destacar alguns elementos fundamentais. Num primeiro momento, faz-se referência à

percepção como instrumento de detecção do clima, o que de acordo com a autora, é permeado de subjetividade por tratar-se de um construto individual. Por outro lado, encontram-se os atributos que são aspectos característicos da instituição. Desta forma, o clima organizacional seria considerado como a percepção global que o indivíduo tem de seu ambiente de trabalho, influenciada por dimensões individuais e organizacionais.

Em função das diversas concepções em relação ao conceito de clima organizacional, conforme já mencionado, acredita-se que seja importante buscar algumas características comuns para que se possa compreender melhor o termo.

SANTOS (1983), faz algumas considerações comuns aos diferentes conceitos de clima organizacional:

- o clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de motivação e satisfação do trabalho. É um conceito abrangente e global por ser uma forma de retratar numerosas percepções por meio de um número limitado de dimensões;
- é operacionalizável por meio de medidas objetivas ou subjetivas;
- evidencia-se geralmente como atributo da organização, porém na percepção de seus participantes;
- o conceito de clima organizacional é a expressão ou manifestação da própria cultura.

Observando-se o último item acima percebe-se que o clima tem uma natureza mais transitória, podendo inclusive aceitar intervenções de curto prazo. Ao passo que a cultura envolve mudanças organizacionais mais profundas e normalmente de longo prazo conforme é ressaltado pela autora.

OLIVEIRA (1990), ao tentar mostrar os fatores comuns no processo de conceituação de clima organizacional que os diversos autores abordam apresenta um quadro

que considera inclusive o enfoque em atributos organizacionais, conforme apresentado no quadro 3.1:

Características do Clima Organizacional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conjunto de características /propriedades/atributos da organização	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Distingue uma organização	*			*			*	*		
Relativamente duradouro permanente	*		*				*			
Influencia o comportamento dos indivíduos	*	*	*		*		*			*
Percebido / Experienciado direta ou indiretamente		*	*		*		*		*	*
Ambiente interno de trabalho		*	*		*		*			
Conjunto de atitudes e expectativas dos indivíduos				*		*				
Resulta de Práticas e procedimentos organizacionais e/ou do comportamento e política dos membros							*	*	*	
Legenda:	3. Tagiuri (1968);	6. Payne e Mansfield (1973);	9. Schneider e Snyder (1975);							
1. Fohehand e Gilmer (1964)	4. Campbell et al. (1970);	7. Pritchard e Karasick (1973)	10. Osbaldeston et al. (1978).							
2. Litwin e Stringer (1968);	5. Litwin (1971);	8. Waters et al (1974);								

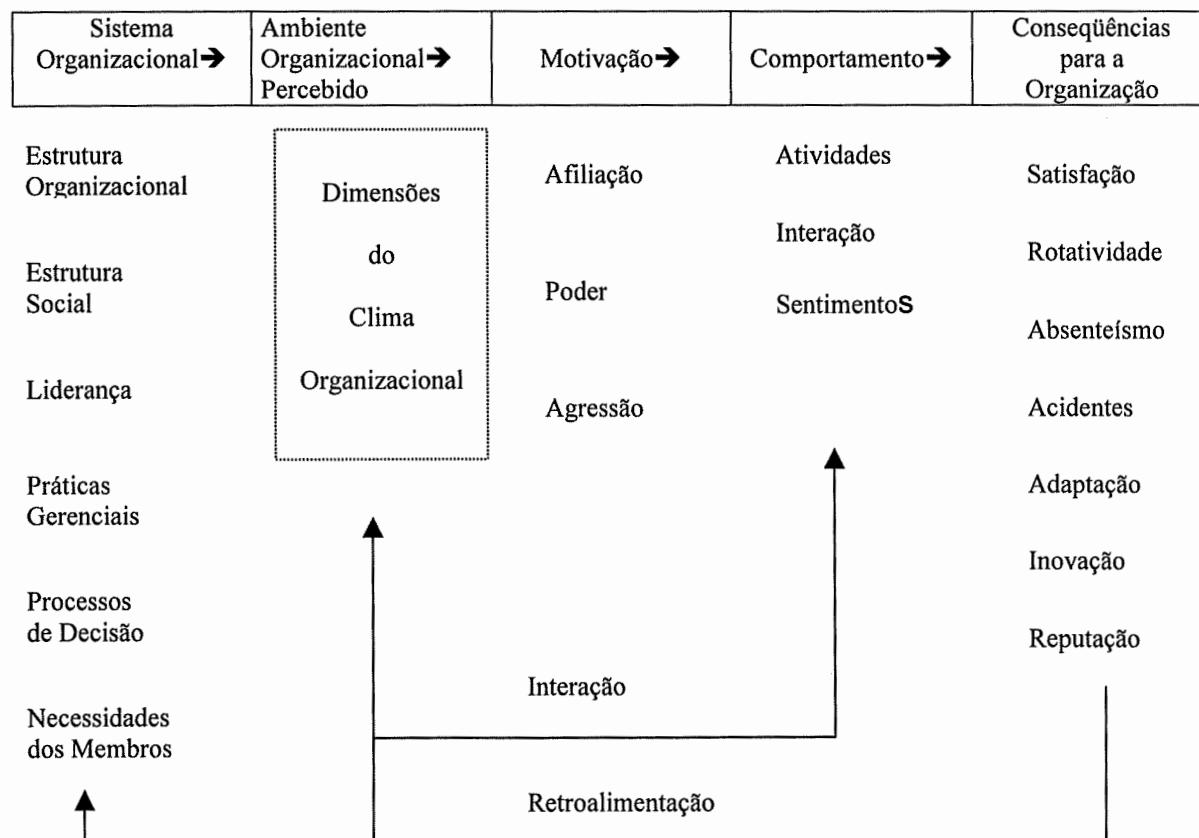
Fonte: Oliveira (1990, p.37) Adaptado pelo autor.

Uma vez assimilado o conceito de clima organizacional e ao mesmo tempo percebido a diferença que se observa deste para cultura organizacional, nota-se que algumas mudanças organizacionais podem influenciar o clima da organização. Contudo, é provável que caso essas mudanças ocorram, não necessariamente serão duradouras mas sim aparentes e de curto prazo. A possibilidade de um aumento salarial, por exemplo, embora represente mudanças imediatas no clima organizacional da empresa, estas podem se dissipar com a mesma rapidez com que surgiram, mesmo porque não necessariamente os problemas com a cultura organizacional cessem com o aumento salarial proposto. Nota-se, com isso, que se trata de uma solução paliativa que muitas vezes não resolve um problema maior que consta da cultura organizacional daquela empresa especificamente.

Com base no que foi exposto acima, deduz-se que muitas organizações possuem problemas de clima decorrentes de forma direta da cultura organizacional. Uma vez observado a ocorrência desse fato, tentativas como a mencionada anteriormente sobre aumento salarial até geram mudanças no clima, mas não resolvem definitivamente o problema que por sua vez é mais profundo, pois se encontra localizado na cultura organizacional.

Diante disso, nota-se que determinadas condições variáveis que ocorrem nas organizações tais como: restrições, segurança, incertezas, mudanças e equilíbrio formam uma atmosfera responsável pelos sentimentos dos membros do grupo como um todo, a respeito da organização da qual pertencem e que eventualmente podem influenciar a motivação e o comportamento dessas pessoas na organização. A figura 3.1 proposta por LITWIN & STRINGER (1968) ilustra esta situação:

FIGURA 3.1 Esquema de Clima e Comportamento Organizacional



Fonte: Litwin & Stringer (1968 p.41)

Para analisar o esquema apresentado pelos autores supra citados, pode-se tomar como referência as concepções de LITWIN & STRINGER (1968). De acordo com esse autor, o clima organizacional pode ser compreendido como se fosse um filtro por meio do qual passam os fenômenos e objetivos que seriam a estrutura, a liderança e a tomada de decisões, por exemplo. Desta forma, ao se avaliar o clima organizacional, mensura-se a forma pela qual se percebe a própria organização, posto que as características do sistema organizacional geram determinado clima. Nota-se ainda que o clima repercute sobre a motivação dos membros da organização e sobre o seu próprio comportamento. Em virtude dessa variabilidade de comportamento do indivíduo, alguns fatores como produtividade, satisfação, rotatividade, adaptação, entre outros, podem sofrer algumas consequências na organização e no sentido negativo, o que é pior.

Para LITWIN & STRINGER (1968), além de se compreender o clima organizacional deve-se conhecer mecanismos para dimensioná-lo. Desta forma, propõem que se aplique aos membros da organização, um questionário que apresente nove dimensões diferentes, capazes de explicar o clima existente numa determinada empresa. Para estes autores, cada uma destas dimensões se relacionam com determinadas propriedades da organização, tais como:

- **Estrutura:** representa a percepção que se tem dos membros da organização com relação à quantidade de regras, procedimentos, trâmites e outras limitações que se vem enfrentando no desenvolvimento de seu trabalho. Ocorre na medida em que a organização enfatiza a burocracia em oposição a um trabalho livre, informal e menos estruturado.
- **Responsabilidade:** trata-se do sentimento dos membros da organização quanto à sua autonomia e a tomada de decisões relacionadas ao seu trabalho. Na medida em que a supervisão que recebem seja do tipo geral e não restrita, verifica-se um sentimento próprio e não tem controle direto sobre o trabalho.

- **Recompensa:** corresponde à percepção dos membros da organização sobre a adequação da recompensa recebida pelo trabalho bem feito. Se verifica a partir do momento em que as organizações o utilizam como prêmio e não como castigo.
- **Desafio:** corresponde ao sentimento que os membros da organização têm no que se refere aos desafios aos quais estão submetidos no trabalho. São observados principalmente, na medida em que a organização promova a aceitação de riscos calculados a fim de se atingir objetivos propostos.
- **Relações:** é a percepção por parte dos membros da empresa com relação à existência de um ambiente de trabalho agradável e com boas relações sociais, tanto entre os pares como entre os chefes e subordinados.
- **Cooperação:** é um sentimento dos membros da empresa sobre a existência de um espírito de ajuda por parte dos setores diretivos e de outros que estão empenhados no grupo. Neste caso, espera-se que seja dada a ênfase no apoio mútuo, tanto em nível superior quanto inferior.
- **Padrões:** é a percepção dos membros da empresa com relação à ênfase que se põe na organização sobre as normas de rendimento.
- **Conflitos:** trata-se do sentimento dos membros, tanto dos pares como dos superiores no que se refere à aceitação de opiniões discrepantes a partir do momento em que não temem em enfrentá-las para a solução de problemas que eventualmente possam surgir.
- **Identidade:** é um sentimento de se pertencer à organização e de se tratar de um indivíduo importante e valioso dentro do grupo de trabalho. De um modo geral de se compartilhar os objetivos pessoais com os da organização.

De acordo com GONÇALVES (1997), o mais relevante neste enfoque é que se permite obter, ao se aplicar um questionário com essas dimensões, uma visão rápida e

bastante fiel das percepções e sentimentos associados a determinadas estruturas e condições da organização.

Ainda sobre a importância de se conhecer o clima organizacional nota-se que:

O conhecimento do clima organizacional proporciona retroinformação com relação aos processos que determinam os comportamentos organizacionais, permitindo introduzir mudanças planejadas tanto nas atitudes e condutas dos membros, como na estrutura organizacional em um ou mais dos sub-sistemas que a compõem. A importância dessa informação se baseia na comprovação de que o clima organizacional influencia no comportamento que se manifesta nos membros, através das percepções estabilizadas que filtram a realidade e condicionam os níveis de motivação no trabalho e o rendimento profissional entre os demais (GONÇALVES, 1997 p.6).

Diante disso, percebe-se que o estudo do clima organizacional no sentido de melhor identificá-lo, se fundamenta como base para entender o funcionamento das práticas administrativas das empresas que afetam o interesse e o desempenho de seus membros.

Este pensamento corrobora no discurso de LITWIN & STRINGER (1968), quando afirma que:

como o clima organizacional provê uma relação entre os elementos do sistema organizacional e o comportamento dos indivíduos passa ser um elemento para que os administradores de uma empresa possam traçar uma relação entre os procedimentos da organização, suas práticas e as necessidades individuais dos trabalhadores. LITWIN & STRINGER (1968 p.44).

Desta forma, ainda segundo este autor, é possível saber de que forma diferentes procedimentos e práticas podem ou não estimular os trabalhadores.

3.2 Estrutura organizacional

FRITZ (1997) descreve o termo estrutura como sendo peças de qualquer coisa que se relacionam entre si e formam um todo. Cita como exemplo uma cadeira de diretor, que possui dois conjuntos de apoios, dois braços, um encosto e um assento. Separadamente são simplesmente elementos independentes, no entanto, se não forem interligados cairão no chão, mas dentro da estrutura da cadeira estão unidas. Este autor justifica seu exemplo dizendo que a união afeta o movimento de cada peça, limitando o grau até o qual cada um pode cair e afirma, ainda, que para um relacionamento ser estruturado, os elementos precisam estar conectados, e a conexão precisa afetar cada um dos elementos a que estão conectados, pois o relacionamento estrutural gera tendências de comportamento.

O mesmo aconteceria dentro das organizações, se os níveis hierárquicos não fossem bem identificados, e se as normas, a filosofia e objetivos da empresa também não estivessem claros para as pessoas no seu local de trabalho. Neste caso, é evidente que a empresa estaria caminhando por diversas direções. FRITZ (1997) relata que toda organização que cresce de forma ordenada e planejada buscando uma interligação entre as partes, minimiza os traumas de uma mudança no comportamento organizacional.

KANAANE (1999) entende estrutura organizacional como sendo a cadeia relativa estável de interligações ou interdependências entre pessoas e as tarefas que compõem uma organização. Diante disso, verifica-se que a posição dos autores se assemelham na viabilidade de uma integração ou melhor junção de departamentos de forma estruturada.

3.3 Comportamento Organizacional

KANAANE (1999) afirma que a compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação referentes a determinado objeto, pessoa ou situação. O indivíduo, assim,

ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo. Descreve ainda que normalmente atitudes e comportamentos são confundidos e tidos como sinônimos, o que tende a acarretar discrepância fundamental para a compreensão da conduta do trabalhador. Afirma que é necessário que a chefia esteja atenta para captar o real significado das ações expressas no trabalho, o que implica comportamentos mais receptivos e sutis do nível de comando em face do trabalhador e do ambiente organizacional. Da mesma maneira, a apreensão do clima organizacional em muito contribuirá para a implementação de programas sociais, colaborando para a integração do trabalhador no ambiente profissional.

WAGNER III (1999), por sua vez, aborda comportamento organizacional como um campo de estudo voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Subjacentes a essa definição de comportamento organizacional, descreve três considerações importantes a seguir:

- o comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com colegas de trabalho;
- o comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores;
- o comportamento organizacional também analisa o “comportamento” dessas unidades sociais maiores – no caso este autor denomina como grupos e organizações e afirma que nem os grupos nem as organizações se comportam do mesmo jeito que uma pessoa.

3.4 Motivação

Para definir motivação serão utilizados estudos desenvolvidos por MASLOW (1970), LECKER & NEEDLE(1997), MAXIMIANO (2000) LÉVY-LEBOYER (1994) e VROOM (1964).

De acordo com MASLOW (1970), para se entender o conceito de motivação é necessário se entender as necessidades do ser humano. Com esse intuito este autor classifica essas necessidades em cinco grupos que são: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de realização e necessidades de auto-realização.

a) **necessidades fisiológicas:** também chamadas de necessidades básicas, por serem aquelas relacionadas à sobrevivência do ser humano de comer e dormir por exemplo. Segundo este autor, as necessidades fisiológicas são as mais prepotentes de todas, pois, se não forem satisfeitas impedem que o indivíduo consiga pensar, por exemplo, em uma necessidade de segurança. Ou seja, se o indivíduo tem fome não tem outro interesse a não ser comida, ao ponto de só sonhar com comida, lembrar de comida, pensar em comida, querer somente comida. Um outro aspecto apresentado por MASLOW (1970) é que entre todas as necessidades fisiológicas também há uma hierarquia que varia de acordo com o indivíduo. Por exemplo, o indivíduo que tem fome e sono , pode optar por dormir ao invés de comer e em contrapartida, um outro indivíduo na mesma situação pode optar por comer ao invés de dormir.

b) **necessidades de segurança:** são aquelas que emergem após serem satisfeitas as necessidades fisiológicas, assim como: segurança, estabilidade, proteção do indivíduo para se libertar do medo, da ansiedade , do caos que levam as necessidades de estrutura, ordem , leis e limites. MASLOW (1970) também comenta que é mais fácil se observar as necessidades de segurança nas crianças do que nos adultos, os quais tendem a não demonstrar seus medos e suas inseguranças. Por exemplo, uma criança costumeiramente não têm vergonha de expressar sua dor, vomitar, chorar, ao contrário de um adulto que tentaria disfarçar ou omitir suas fraquezas. No entanto, ainda para MASLOW (1970) a busca de controles para satisfazer essas necessidades de segurança podem, no entanto,

promover um excesso de leis e regulamentos que prejudicam a liberdade social do indivíduo.

c) **necessidades sociais:** são aquelas que surgem depois que as necessidades fisiológicas e de segurança são satisfeitas. Como por exemplo a necessidade de ter um amigo, uma esposa, um marido, filho, sair do ostracismo e buscar seu espaço na sociedade, na organização, na interação e aceitação de um grupo. Este autor afirma que uma boa sociedade deve ter essas necessidades satisfeitas se quiser sobreviver de forma saudável.

d) **necessidades de estima:** são aquelas relacionadas ao auto-estima e estima por parte dos outros. Este autor define as necessidades de estima em dois aspectos: O primeiro relaciona-se com a adequação do indivíduo e o desenvolvimento de suas competências, para que tenha segurança para enfrentar o mundo e buscar sua independência e liberdade. O segundo aspecto, relaciona-se à busca por reputação, prestígio, *status*, fama ,glória, dominação, reconhecimento, atenção, importância, dignidade e apreciação.

e) **necessidades de auto-realização:** são aquelas que emergem depois que as anteriores são atendidas. É a tendência de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, auto-desenvolvimento e realização pessoal.

MASLOW (1970), afirma que apesar de respeitarem uma hierarquia, as necessidades são também consideravelmente interdependentes, o que faz com que cada uma, em seu respectivo contexto, represente um grau de importância diferenciado para o ser humano.

Para LECKER & NEEDLE(1997), as pessoas são motivadas por uma ou duas dessas necessidades. Portanto, entendendo-se essas necessidades, é possível vislumbrar uma forma de se tornar um bom motivador.

Após esse breve resumo da teoria de motivação de Maslow, algumas considerações serão tecidas sobre diferentes hipóteses sobre motivação apresentadas por MAXIMIANO(2000).

Segundo este autor, o conceito de motivação já era abordado pelos filósofos gregos, no âmbito das discussões sobre o conceito de felicidade. Para ele, as mais sofisticadas teorias ainda inspiram-se nessas antigas idéias, nas quais se identificam três tipos principais de motivos:

- a) a motivação do ganho material;
- b) a motivação do reconhecimento social;
- c) a motivação interior da realização pessoal.

Cada uma dessas hipóteses sobre a motivação corresponde a uma hipótese sobre a natureza humana; portanto, para este autor, haveria de se considerar uma quarta hipótese, pela qual se reconhece que as três primeiras são simplificações, porque a natureza humana é complexa demais para que seja possível explicá-la por apenas um motivo. O Quadro 3.2 proposto por MAXIMIANO (2000) apresenta um resumo dessas hipóteses.

Quadro 3.2 – Hipóteses sobre a motivação humana

Homem econômico-racional	A motivação encontra-se na perspectiva do ganho; o motivo importante é ter bens materiais
Homem social	A motivação é o grupo; o motivo importante é o reconhecimento dos colegas
Homem auto-realizador	A motivação é a realização interior; o motivo importante é a satisfação íntima
Homem complexo	A motivação não tem causa única; diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento

Fonte: Maximiano (2000, p. 307).

Observando-se o Quadro 3.2, nota-se que, em relação à motivação do homem econômico-racional, a primeira hipótese estabelece que a felicidade resulta da posse de bens materiais. Portanto, o comportamento humano é acionado ou motivado pela perspectiva de

ganho. De acordo com esta hipótese, as recompensas materiais são as que oferecem maior atrativo para as pessoas. A segunda hipótese em relação à motivação do homem social, corresponde à idéia, divulgada pela escola das relações humanas, de que o grupo tem papel importante no desempenho das pessoas. De acordo com essa hipótese, recompensa “que funciona” é estar de bem com o grupo (ou com os grupos dentro dos quais a pessoa vive). A terceira hipótese de motivação do homem auto-realizador estabelece que as pessoas são motivadas pela satisfação intrínseca com a realização de objetivos ou interesses pessoais. O importante não é ganhar dinheiro, nem o que pensam os outros; o motivo importante é a felicidade íntima que se alcança com a realização pessoal. MAXIMIANO (2000) termina por reforçar a última hipótese pela qual se afirma que, sendo o homem um ser complexo, não se pode considerá-lo “motivável” por um único tipo de motivo. A complexidade do comportamento humano torna praticamente interminável a busca de explicações sobre a motivação. Nesse sentido, este autor recomenda que não se aceite nenhuma das hipóteses anteriores isoladamente. Cada uma das teorias da motivação oferece parte da explicação para o problema de entender o comportamento das pessoas.

No que se refere aos Programas da Qualidade, pode-se contar com as pessoas motivadas a partir do momento em que acabam por criar condições nas quais as pessoas vejam significado em seu trabalho, participando e sentindo-se incluídas na sociedade da empresa, conforme as idéias de LÉVY-LEBOYER (1994).

Assim, a principal idéia que se deve conservar, por enquanto, é a de que não se motivam pessoas com regulamentos e punições. As motivações para o trabalho são menos superficiais e mais complexas.

Por terem estudado amplamente a motivação humana em termos de enriquecimento do trabalho, grupos autônomos, democracia industrial e os círculos de qualidade, as teorias modernas contribuíram para complementar o “homem econômico” de

Taylor, que em tantos estudos foi considerado suficientemente motivado pela simples troca de trabalho por salário.

O desempenho é um termo genérico que designa toda atividade cumprida que tenha em vista a realização de uma tarefa ou a consecução de um fim, como, por exemplo, produzir um certo número de peças, resolver conflitos, terminar um projeto. Todo desempenho, por sua vez, pressupõe que duas condições sejam satisfeitas: que se seja capaz de fazer (ter aptidões) e que se tenha vontade para tanto (motivação). Uma análise mais aprofundada mostra que existem outras condições necessárias, especialmente ter a compreensão clara do que deve ser feito, dentro de um ambiente que seja favorável. Na prática, o indivíduo motivado tende a consagrar mais tempo e cuidado para a atividade para a qual está motivado, melhorando o seu desempenho.

Para DEMING (1990), o desempenho dos indivíduos é o resultado da combinação de muitas coisas: a própria pessoa, os indivíduos com quem trabalha, o cargo, o material de trabalho, seu equipamento, seu cliente, sua chefia, as condições ambientais geram enormes diferenças entre as pessoas .

As tentativas de suscitar e manter a motivação dos trabalhadores passaram por todas as fontes conhecidas de valorização do trabalho. Como resultado, de acordo com LÉVY-LEBOYER (1994), podem-se agrupar em três categorias as motivações para o trabalho:

- a) fatores econômicos: nessa categoria, o trabalho é trocado por um salário que pode representar um meio de satisfação ou a possibilidade de aquisição de objetos que sejam necessários;
- b) fatores sociais: nessa categoria, a motivação surge da evidência de que o trabalho oferece oportunidades para contatos sociais e possibilidade de pertencer a um grupo; e

- c) a ação e auto-realização: nessa categoria, reúnem-se as motivações que surgem pela evidência de que a contribuição que o indivíduo pode dar a uma obra útil representa uma afirmação da própria liberdade e identidade.

Por outro lado, podem-se destacar dois grupos de modelos de teorias motivacionais. O primeiro fundamenta-se na noção de necessidade. Assim, saber quais são as necessidades individuais ou comuns aos membros de um grupo permitiria compreender o que os põe em movimento; conhecer o que os satisfaz significa poder prever o momento em que a motivação desaparecerá pela ausência da necessidade.

De acordo com VROOM (1964) apud LÉVY-LEBOYER (1994), o segundo grupo de teorias analisa mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos fundamentais:

- a) expectativa: aquilo que cada pessoa acredita ser capaz de fazer e o que espera como resultado de seus esforços. Quando se adota a expectativa como fundamento dos mecanismos motivacionais, pressupõe-se, antes de qualquer coisa, que sejam sempre coerentes os trabalhos efetuados e as qualidades e competências que as pessoas reconhecem em si mesmas;
- b) instrumentalidade: é a maneira pela qual cada indivíduo, subjetivamente, percebe a relação que existe entre o trabalho realizado e aquilo que esse traz. Pode ser, portanto, entendida como a forma que cada pessoa percebe e comprehende a ligação existente entre o trabalho que realiza e as vantagens que dele tira;
- c) valência: ligação que se estabelece entre cada trabalhador e cada uma das possíveis recompensas de trabalho, as quais têm um valor puramente pessoal, já que as vantagens que as pessoas tiram de seu trabalho têm que ter um valor real para cada um.

Pode-se dizer, portanto, que os três componentes anteriormente citados são essenciais à motivação. Para este autor, contudo, é também imprescindível que existam os objetivos pessoais claramente definidos e que sejam desafiantes.

Com o estabelecimento de objetivos bem elaborados e mutuamente definidos, os empregados terão incentivo próprio para realizar o esforço necessário a fim de atingir um bom desempenho, tanto em relação aos objetivos empresariais quanto aos individuais.

Contudo, não é difícil constatar que há muitos profissionais, das mais variadas categorias e não apenas os que desenvolvem atividades penosas, repetitivas e fragmentadas, que muitas vezes sentem-se desanimados.

Para LÉVY-LEBOYER (1994), deve-se considerar, em todos os casos, as muitas reviravoltas pelas quais passaram as atitudes coletivas frente ao trabalho, que alteraram muito o significado do trabalho e sua importância em relação a outras atividades. No entanto, atualmente, a idéia de trabalho enfrenta competidores cada vez mais fortes, como por exemplo o lazer. Na Europa, o fenômeno da redução de horas trabalhadas pode ser encarado também como uma perda das motivações para o trabalho e aumento das motivações para atividades não-relacionadas a ele.

Ainda segundo LÉVY-LEBOYER (1994), há pelo menos duas razões pelas quais não é fácil encontrar índices objetivos para avaliar o declínio das motivações para o trabalho. Os indicadores da produtividade, da qualidade e de absenteísmo, que parecem capazes de refletir a desmotivação, são determinados por muitos fatores e, por outro, muitas vezes até esses indicadores permanecem confidenciais. É o caso, por exemplo, das estatísticas de qualidade que, nos casos em que aparecem taxas altas de refugo, transformam-se em instrumentos potencialmente muito fortes de contrapropaganda, o que faz com que as empresas não tenham interesse em divulgá-las.

Em muitos casos, contudo, não é possível negar que há rebaixamento da qualidade, que a produtividade deixa de aumentar e que se mantém o absenteísmo de curta duração, devido mais freqüentemente à desmotivação do que às doenças.

A esses três fatos pode-se somar a redução do tempo de trabalho observada em todos os países. Nota-se, assim, que o valor do trabalho muitas vezes tem se limitado às vantagens materiais que ele traz e à necessidade de ganhar a vida o que, por si só, já demonstra o desligamento que vem ocorrendo entre motivação e o trabalho (LÉVY-LEBOYER, 1994). Todavia, nas tarefas que muitas pessoas realizam fora do trabalho, como por exemplo treinar esportes ou fazer um curso de extensão universitária, o esforço e o cuidado com a qualidade estão sempre presentes.

3.5 Programa da Qualidade

Segundo PRAZERES (1996), Programa da Qualidade é um conjunto de planos documentados contendo objetivos, estratégias, meios, métodos e metas requeridos para implantação de um Sistema da Qualidade. Mas, o que é qualidade? Segundo DEMING (1990), qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia. Para isso, é necessário que haja um juiz, já que avaliar pressupõe emitir juízo sobre algo. Para esse autor, dependendo do nível de atuação do emprego, a avaliação será diferente: um operário produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho; para esse operário, baixa qualidade significa perda de negócio e talvez de seu emprego; em contrapartida, qualidade será garantia de que a empresa manter-se-á no ramo e de que, consequentemente, ele não perderá o emprego.

Nem no caso de um administrador de fábrica o pensamento varia muito, uma vez que, também para ele, o que importa é produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Mas, diferente do que pensa o operário, o administrador deve ter em mente um

processo constante de aperfeiçoamento e de melhoria de sua liderança pois, do contrário, poderá afetar o cumprimento da meta de produção estabelecida.

Para DEMING (1990), a qualidade, como conceito, vem-se tornando, nas organizações, desde a década de 70 do século XX, mais do que instrumento para aumentar a competitividade. O conceito passou a significar, sobretudo, mais um recurso para que as empresas lutem pela sobrevivência. A evolução tecnológica, principalmente na tecnologia de tratamento das informações, somada à descoberta da importância do cliente – que se refletem na forma de administração japonesa –, e a fatia de mercado cada vez maior conquistada pelos produtos japoneses, acordaram as demais potências mundiais para a necessidade de mudanças no âmbito da qualidade.

DEMING (1990) chama a atenção também para uma grande modificação que ocorreu nos Estados Unidos quando o consumo foi alterado por forças sociais e comerciais e, sobretudo, pela introdução de leis que tornam as empresas responsáveis pelos produtos que oferecem e que, ao mesmo tempo, asseguram os direitos dos consumidores. As novas leis em relação de preservação e controle ambiental – sobre poluição, destruição do meio ambiente e extinção dos recursos naturais – também contribuíram para que as empresas “aprendessem” a cada vez mais considerar as necessidades e expectativas dos clientes. Outro fator de suma importância, nesse cenário de mudanças está relacionado à emergência e à ascensão do Japão e de outros países orientais que passam a ter de ser considerados concorrentes competitivos dos países ocidentais.

Segundo HAAK (1997) surgiu, a partir dessa nova situação, um novo enfoque no conceito de Qualidade: ser empresa “de Qualidade” passou a significar empresa que tem uma nova postura em relação aos clientes. E os clientes, por sua vez, passam a ser vistos sob duas formas distintas: seja como clientes externos (os consumidores finais) seja como clientes internos (relacionados à organização interna de trabalho). É neste contexto que as empresas

passaram a ser vistas em termos horizontais e os recursos humanos começaram a ser considerados colaboradores.

Para HOROVITZ (1993), qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer a sua clientela-alvo e é, ao mesmo tempo, a medida com que ela se conforma a esse nível.

3.7 Qualidade em serviços

Discutir a qualidade em serviços é importante já que tem havido um crescimento substancial do setor de serviços se comparado aos demais setores da economia, tais como: indústria, comércio e construção civil. Um indicador que pode ser analisado para a compreensão desse crescimento é o da oferta de emprego, posto que, se tem havido um bom índice da oferta de emprego é possível deduzir que o setor também está em crescimento. Desta forma, para compreender melhor o que foi exposto, pode-se tomar como referência a Tabela 3.1 na qual constam os níveis de oferta de emprego no Brasil e suas respectivas variações anuais nos diversos setores da economia no período 1994-2001.

Tabela 3.1– Níveis de atividade no Brasil - Níveis de emprego – Brasil

Emprego em milhares de ocupados e variações (%)

ANO	Emprego (média acumulada no período)					Variação no ano(%)				
	TOTAL	INDÚST.	CONSTR	COMÉR.	SERV.	TOTAL	INDÚST.	CONSTR	COMÉR.	SERV.
1994	15585	3119	1131	2363	7828	2,5	0,3	4,7	3,5	2,8
1995	15975	3152	1111	2446	8133	2,5	1,1	-1,8	3,5	3,9
1996	16335	3014	1164	2511	8495	2,3	-4,4	4,8	2,7	4,5
1997	16355	2895	1146	2530	8622	0,1	-3,9	-1,6	0,8	1,5
1998	16342	2764	1155	2481	8800	-0,3	-5,2	0,2	-1,9	2,0
1999	16387	2686	1131	2468	8926	0,5	-2,1	-1,5	-0,6	1,5
2000	17083	2754	1158	2606	9293	4,2	2,6	2,5	5,6	4,1
2001	17347	2788	1135	2612	9510	1,5	1,2	-2,0	0,2	2,3

Fonte: Indicadores DIESP n.º 89, mar/abri 2002, p.22. Adaptado.

Para que se possa compreender melhor o crescimento do setor de serviços e com isso justificar melhor a importância da qualidade em serviços, pode-se tomar como referência os dados propostos na Tabela 3.1 no que diz respeito à oferta de emprego neste setor, comparando-se aos demais no período compreendido entre 1994 e 2001.

O setor de serviços foi o que ofertou o maior número de vagas no período, e no qual se observa um crescimento de 21,49%, o que equivale em números absolutos cerca de 1.682.000 novas vagas ocupadas no mercado de trabalho. Por outro lado, nos demais setores, em alguns casos houve crescimento, mas não no mesmo nível que ocorreu no setor de serviços. Exemplo disso foi o caso do comércio que obteve um crescimento de 10,54% , correspondendo a 249.000 mil postos de trabalho ocupados no período e o setor da construção civil que conseguiu crescer apenas 0,35%, ou seja, 4.000 novas vagas ocupadas no setor. O setor mais prejudicado foi o da indústria que além de não ter sofrido nenhum crescimento, retraiu 10,6% deixando de ofertar em 2001 cerca de 331.000 postos em relação ao ano de 1994.

Com isso, percebe-se que a qualidade em serviços tornou-se ainda mais importante face a esse significativo aumento ocorrido. Mesmo porque de acordo com KOTLER (1998), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Neste contexto, a oferta de serviço de qualidade passa a ser uma necessidade e, portanto, é necessário compreender melhor o conceito de qualidade.

Para MIRSHAWKA (1990), a idéia da qualidade em serviços não consiste apenas em combater os concorrentes mas também, junto com os fornecedores, satisfazer o cliente. Esse aperfeiçoamento contínuo, por sua vez, deve dar-se em todos os aspectos das estratégias de uma organização – em todas as operações, em todos os níveis e em todos os prazos. Nada

disso poderia ser diferente no setor de serviços, cuja importância cresce sempre nas economias e que, como os demais, é vulnerável à concorrência.

É necessário comentar, no entanto, que segundo CAPON, KAYE & WOOD (1995), medir a qualidade não é fácil. Muitas técnicas estão disponíveis, mas poucas auxiliam a medição do sucesso de um Programa da Qualidade como um todo. Esta fragilidade de avaliação do Programa da Qualidade, está relacionada a não existência de um guia para resultados em longo prazo.

Em relação à qualidade dos serviços podemos definir que :

“...um sistema de melhoria de qualidade é útil a qualquer um que lance um produto ou esteja comprometido com um serviço ou com pesquisas e deseje melhorar a qualidade de seu trabalho e, ao mesmo tempo, aumentar sua produção, tudo com menos mão-de-obra e a custos reduzidos” (DEMING, 1990, p.136).

JURAN (1988), por sua vez, define qualidade em serviços como “adequação ao uso”, conceito que, segundo NÓBREGA (1997), em se tratando de serviços, deve ser entendido como capacidade de um serviço prestado corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente.

Assim definido o conceito, DEMING (1990) defende a tese de que as características principais da qualidade em serviços podem ser classificadas em: psicológicas (baseadas no tempo); éticas (que consideram os aspectos contratuais); e tecnológicas as que, conforme NÓBREGA (1997), são as que JURAN (1988) considera mais importantes.

Para DEMING (1990), melhorar a qualidade dos serviços traz, como consequência, a possibilidade de abrir novas oportunidades de negócios. Esse autor contudo, não considera a avaliação da qualidade de serviços como profundamente diferente da manufatura e ele, inclusive, vê muitos pontos em comum entre bens e serviços.

DEMING (1990) enfatiza, ainda, as características de processo que, com ferramentas estatísticas, possam ser monitoradas durante a prestação de serviço. A ausência de procedimentos é relacionada como fator de grande importância para que se gerem desvios e defeitos em geral. Este autor estabeleceu 14 princípios da qualidade que visam melhorias , a saber:

- a) estabelecer e manter o propósito sempre constante de buscar melhorias;
- b) adotar a nova filosofia. “Não aceito erros, atrasos, retrabalhos etc.”;
- c) não depender da inspeção em massa;
- d) deixar de usar o preço como único critério para escolher fornecedores;
- e) encontrar os problemas e definir suas causas;
- f) introduzir métodos modernos de treinamento no trabalho;
- g) introduzir uma supervisão moderna;
- h) afastar o medo do ambiente de trabalho;
- i) eliminar barreiras entre departamentos;
- j) eliminar *slogans*, extorsões e alvos;
- k) eliminar padrões de trabalho que prescrevam cotas numéricas, sem fornecer os métodos adequados para tal;
- l) remover barreiras que impeçam o sentimento de orgulho;
- m) instituir um amplo programa de educação e treinamento;
- n) criar uma estrutura para garantir os 13 pontos anteriores.

Evidentemente, nem todos os princípios podem ser seguidos à risca. Por outro lado, parece evidente que todos esses são princípios ligados à questão da qualidade e que, se seguidos, colaborarão para que tenha sucesso o processo de avaliação do Programa da Qualidade implementado pelas empresas

Para FITZSIMMONS E FITZSIMMONS (2000), a avaliação, no caso dos serviços, surge ao longo do processo da prestação que geralmente ocorre quando se encontra um cliente e um funcionário da linha de frente. Para estabelecer o quanto o cliente está satisfeito com a qualidade do serviço, para esses autores, comparam-se a percepção do serviço prestado, de um lado e, de outro, a expectativa do serviço desejado. Assim, no caso de o serviço exceder a expectativa, ele é avaliado como de qualidade excepcional e gera uma agradável surpresa. Por outro lado, quando a qualidade do serviço não atende as expectativas, a qualidade do serviço é avaliada como inaceitável; e o serviço é avaliado como de qualidade satisfatória nos casos em que se confirmam as expectativas pela percepção do serviço.

Ao consultar os diversos autores que abordam a qualidade em serviços, verificou-se que não há divergência importante no que diz respeito aos conceitos de serviço, qualidade de serviço, Sistema da Qualidade, padronização e aspectos humanos. As diferenças que existem em todos os casos, explicam-se porque os autores referem-se a segmentos diferentes de prestação de serviços.

NÓBREGA (1997), no Quadro 3.3 compara especificamente cinco autores, sobre gerenciamento da qualidade em serviços.

Quadro 3.3 – Comparativo da visão dos especialistas sobre a qualidade de serviços

	JURAN	DEMING	FEIGENBAUM	CROSBY	ISHIKAWA
Conceito de Serviço	Atividades de não manufatura que não se caracterizem como indústrias (mineração, agricultura, etc.)	Atividades como restaurantes, bancos, serviços médicos, financeiros, públicos e educacionais.	Relaciona atividades como saúde, educação, correios, alimentação etc.	Atividades tradicionalmente tidas como serviços: saúde, financeiros, transportes e lazer.	Toda transação comercial que envolva prioritariamente o mercado, governo, vendas saúde, energia, etc.
Qualidade de Serviço	Características psicológicas, baseadas no tempo, tecnológicas.	Características de Qualidade tão fáceis de mensurar quanto um produto manufaturado. Taxas de não conformidade só que apresentam reação mais rápida	Satisfação das necessidades do cliente, enfatizando sobre tudo a confiabilidade e garantia dos serviços fornecidos.	Definido de maneira análoga a bens: conformidade com os requisitos.	Oferecimento de benefícios aos consumidores, transportando relacionamento com o público em verdadeiro desafio
Sistema da Qualidade	Ênfase no planejamento da qualidade desde o projeto do serviço, identificação de características mensuráveis, implantação de controle decorrente do processo, e aperfeiçoamento contínuo. Utilização de auditores da qualidade.	Forte ênfase no controle durante o processo, através do estabelecimento de características do serviço e seu acompanhamento via resultados estatísticos.	Princípios, abordagem e tecnologias do Sistema de Qualidade Total de manufatura, através do estabelecimento dos padrões e procedimentos escritos. Um sistema de informações estruturado para seu acompanhamento.	Ênfase em procedimentos para prevenção de defeitos e correcção de desvios. Acompanhamento do cálculo de custos de falta de qualidade.	Aplicação dos procedimentos gerais do TQC com forte envolvimento de dados na empresa e uma grande ênfase na educação e treinamento. Uma abordagem de mudança comportamental por parte do pessoal da área comercial nas fases de projeto, venda e pós-venda.
Padronização	Padrões de produtividade, integridade, previsibilidade e satisfação das pessoas. Os padrões devem constituir dados e não ser demasiadamente rígidos.	Padrões de atendimento das características de processos intermediários.	Padrões para todas as características dos serviços e procedimentos documentados dos processos.	Estabelece como padrões a conformidade dos requisitos para satisfazer o cliente, e o padrão de desempenho zero-defeito.	Abordagem gerencial para acompanhamento de todas as atividades da área comercial. Manutenção e aperfeiçoamento dos padrões.
Aspectos humanos	Capacitação de pessoal para planejar em unir a qualidade e resolução de problemas.	Forte ênfase na gerência e elevação da competência das pessoas.	Capacitação do pessoal técnico para estruturar o sistema.	Participação e motivação dos envolvidos.	Auto-desenvolvimento das pessoas como requisito indispensável para garantia da qualidade.

Fonte: Nóbrega (1997, p.42)

No Quadro 3.3 vê-se que nenhum dos cinco autores enfatiza o gerenciamento de serviços. Identificam-se lacunas quanto à conceituação da qualidade de serviços, padronização (baseada em especificações quantificáveis) e sistematização mais adequada à natureza das operações de serviços, planejamento e projeto. Em todos se pode dizer que um ponto vulnerável é a simplificação na avaliação dos serviços, como decorrência de nenhum dos autores definir serviços e qualidade de serviços. Nota-se que as abordagens construídas por esses cinco autores, considerados, especialistas reconhecidos internacionalmente na área de controle de qualidade, têm sido amplamente interpretadas para manufatura.

3.8 As normas da série ISO 9000

A *International Standard Organization* (ISO – Organização Internacional para Normalização) é uma organização internacional normatizadora de atividades técnicas e existem normas que cobrem as mais diversas atividades da área de tecnologia. A norma ISO 9000 se refere à regulamentação de sistemas da qualidade e, é uma ferramenta de gestão que visa garantir a uniformidade do produto, para que o índice de qualidade desejado seja alcançado em toda a produção, em todas as etapas dos processos e, principalmente, envolvendo todos os meios físicos e recursos humanos disponíveis. Estes últimos devem se comprometer com a qualidade do produto final, desde o projeto até a entrega do produto ao cliente.

Os órgãos certificadores conferem a certificação às empresas ou processos ou serviços que atendam os requisitos da norma, atestando que cumprem o que lá está disposto. Segundo PINTO (2001), a certificação da ISO 9000 representa um atestado documentado que as organizações adquirem após uma auditoria que qualifica seu Sistema da Qualidade.

Quando ocorre uma certificação, verifica-se um processo contínuo de conscientização para a qualidade de produtos ou serviços, o que ajuda as empresas a manter a competitividade e as auxilia na luta para manter-se no mercado em que atuam.

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o órgão responsável pela distribuição da norma, sob o título NBR ISO 9000 que, de fato, é um conjunto de três normas dirigidas a atividades:

- a) NBR ISO 9001 – Sistemas da qualidade – modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados;
- b) NBR ISO 9002 – Sistemas da qualidade – modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados; e
- c) NBR ISO 9003 – Sistemas da qualidade – modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais.

Conforme ABNT (2000), mais que um diferencial de qualidade, a certificação ISO 9000 abre as portas do mundo globalizado para as empresas certificadas, uma vez que, ao adquirir produtos dessas empresas, o consumidor tem a certeza de que existe um sistema confiável de controle das etapas de desenvolvimento, elaboração, execução e entrega do produto, provido de um tratamento formalizado com o objetivo de garantir os resultados.

3.9 Histórico e evolução da ISO

Para ZACHARIAS (2001) a ISO foi criada para atender a necessidade, surgida em 1947, no pós-guerra, de estabelecer padrões internacionais de engenharia. O objetivo do novo organismo, nesse contexto, era unificar padrões industriais para, assim, facilitar a coordenação internacional. O primeiro padrão da nova entidade foi publicado em 1951. “*International*

Organization for Standardization” é o nome da entidade internacional que está localizada na Suíça.

Um dos propósitos da ISO é desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países do mundo, para facilitar o comércio internacional, entre outros objetivos.

A ISO mantém uma entidade normativa em cada país membro; no Brasil, a entidade representante é a ABNT. O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) é o responsável pela fiscalização dos organismos certificadores.

A primeira norma relativa à Sistema da Qualidade foi a MilQ-9858 “*Quality Program Requirement for Industry*”, ou seja, Programa da Qualidade Requerido para a Indústria, editado em 1963 pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América e utilizada pelo governo daquele país em indústrias do setor militar. Em 1970, foi emitido o documento “10 CFK 50-B”, pela comissão de Energia Atômica Americana, que fundamentou o Sistema da Qualidade e formalizou o modelo de Gerenciamento da Qualidade ZACHARIAS (2001). A partir desse documento, surgiram outros, inicialmente ligados à área nuclear, e depois difundidos para aplicação em empresas de forma geral.

Vê-se, assim, que a certificação da qualidade foi criada para as indústrias, o que, para BERGAMO FILHO (1999) explica-se facilmente se considerar que, para elaborá-la, utilizaram-se normas de sistema de garantia da qualidade que estavam sendo aplicadas pelas indústrias de alguns países (Estados Unidos, Canadá e Inglaterra). Daí que seria mesmo de se esperar que as normas tivessem, como têm, nos elementos e no detalhamento, o linguajar das indústrias.

Em 1987, surgiram as normas de certificação da qualidade, a ISO 9000, que ganhou rapidamente a atenção de uma audiência muito maior que suas predecessoras porque considerava toda a comunidade empresarial, e não só aos engenheiros (ZACHARIAS, 2001). Para esse autor, na sua grande maioria, as normas ISO são extremamente específicas em relação a um produto, material ou processo particular, porque elas dizem respeito, principalmente, a processos técnicos de engenharia. Por outro lado, este autor acrescenta que diferentemente das outras, as normas ISO são genéricas e não específicas, sendo relacionadas com sistemas de gerenciamento e não com produtos.

Diante dessa nova situação de generalidade proposta pela série ISO, nota-se que diversos setores passam a aplicar as normas, entre eles o setor de serviços. A ISO publicou, em 1991, a Norma NBR ISO 9004-2, Diretrizes para Serviços, procurando fornecer orientação para esse uso, conforme (BERGAMO FILHO, 1999). Contudo, como acrescenta este autor, nenhuma certificação foi feita com base nessa norma, posto que se tratou de uma norma “auxiliar” cujo objetivo era facilitar o uso de uma das normas contratuais.

Em 1994, foi criada a norma NBR ISO 8402, que define conceitos relacionados a qualidade como: Qualidade, Sistema da Qualidade, Gestão de Qualidade e Garantia de Qualidade. Para LEITE (2002), Qualidade é a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.

O Sistema da Qualidade pode ser entendido como uma relação lógica e formal entre as responsabilidades, processos e recursos utilizados em uma organização para obter a Garantia da Qualidade. Deve-se assegurar que os objetivos da qualidade sejam alcançados e deve-se fornecer informações para o Gerenciamento da Qualidade.

A norma NBR ISO 8402 (1994) define Garantia da Qualidade como o conjunto de atividades planejadas e sistemáticas, implementadas no Sistema da Qualidade e demonstradas como necessárias para prover confiança adequada de que uma entidade atenderá os requisitos

para a qualidade. Assim, assegura-se que os objetivos da qualidade sejam entendidos e aplicados em todos os níveis da organização. Gestão da Qualidade Total é o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade. Assim, se o Sistema da Qualidade não for desenvolvido para obter qualidade em recursos humanos e tecnológicos, qualidade na interpretação dos requisitos do cliente, no desenvolvimento, na realização do produto ou serviço, na medição das características importantes do produto ou serviço com base nos requisitos do cliente e principalmente qualidade no atendimento ao cliente, nunca se alcançará a Gestão da Qualidade Total (LEITE, 2002).

Em setembro de 1994, a ISO publicou a primeira revisão dessas normas contratuais e, em seguida, em dezembro do mesmo ano, a ABNT fez o mesmo, trazendo algumas modificações resultantes da aplicação mundial de ambas as normas. Uma das alterações está relacionada com a definição de “produto” e procura direcionar a aplicação das normas contratuais no setor de serviços.

Não há dúvidas de que um aparelho televisor seja um produto eletroeletrônico ou de que o automóvel seja um produto da indústria automobilística, mas há muita dúvida ainda sobre qual seja o produto de um banco ou de uma plano de saúde, sobretudo na área de serviços (LEITE, 2002).

BERGAMO FILHO (1999) observa que em serviços, o produto é mais difícil de ser percebido e entendido, e chama a atenção para a definição de “produto” que aparece na própria revisão da família ISO de setembro de 1994: “*produto é o resultado de atividades ou processos*”.

Para tornar mais evidente o conceito de produto, este autor propõe outras explicações:

“A palavra produto pode incluir serviços, materiais e equipamentos, materiais processados e informações ou uma combinação desses.” ... “um produto pode ser tangível (como, por exemplo, montagens ou materiais processados) ou intangível (como, por exemplo, conhecimento ou conserto) ou uma combinação dos dois...” (BERGAMO FILHO (1999, p.2).

Quanto à evolução da ISO propriamente dita, a mais recente versão é de 2000. Para MARANHÃO (2001) e PINTO (2001), a ISO 9000:2000, diferentemente da versão de 1994, a versão 2000 contempla mudanças muito significativas de natureza estrutural e não apenas mudanças superficiais. De acordo com este autor, até a versão de 1994, a Norma foi elaborada sob o ponto de vista de um cliente que exigia uma infinidade de comprovações, privilegiando menos a implementação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), o que fazia com que a norma ficasse excessivamente burocrática. A ISO, nesse momento, era percebida como uma montanha de papéis, em alguns casos “frios” (PINTO, 2001) e nada mais que isso.

Por outro lado, a versão 2000 foi elaborada sob a perspectiva da organização proprietária do negócio que precisa do cliente para se manter e que deseja mostrar para esse cliente que “produz qualidade”. Em outras palavras, pode-se dizer que a nova versão procura demonstrar que a organização tem um Sistema de Gestão da Qualidade que pretende produzir produtos ou prestar serviços direcionados à satisfação das necessidades dos seus clientes.

Uma outra mudança significativa que veio com a versão 2000, se comparada à de 1994, é que, de acordo com MARANHÃO (2001), dizia-se que muitas organizações eram “certificadas” mas não tinham qualidade. Com a versão 2000, dificultou-se o surgimento de tal incoerência . Sua posição parte do pressuposto de que a partir do momento em que está

orientando toda a cadeia de certificação é necessário observar a relação entre ter um SGQ certificado e ter qualidade.

Um outro fato importante diz respeito à expansão mundial da certificação nas normas da série ISO 9000. De acordo com PINTO (2001), neste início de século, as referidas normas estão presentes em mais de 140 países em todos os continentes com mais de 400.000 certificados emitidos mundialmente. No que se refere ao Brasil, a autora apresenta em seu artigo que se tem um valor acumulado de mais de 7.000 certificados, conforme dados informados pelo Comitê Brasileiro da Qualidade – CB 25 em 2001.

3.10 As normas ISO 9000 em 2000

As normas ISO 9000 de dezembro 2000 foram publicadas pela ABNT, versão em português, e entraram em vigor a partir de 29 de janeiro de 2001. De acordo com PINTO (2001), não houve grandes mudanças em relação à anterior mas apenas que a norma simplificou-se para referir-se à certificação de processos de qualidade. Diferente da ISO 9001, de 1994, a revisão de 2000 apresenta apenas 8 seções das quais as quatro primeiras (seções de 0 a 3) são apenas para orientações.

No Quadro 3.4, vêem-se os itens normativos que são apresentados na ISO 9000 versão 2000, a partir dos trabalhos feitos por MARANHÃO (2001) e PINTO (2001).

Quadro 3.4 – Estrutura das seções introdutórias da norma NBR ISO 9001:2000

Seção	Título	Síntese dos requisitos
0 a 3		Não há, pois são apenas orientações de uso
4	Sistema de gestão de qualidade	Trata de duas questões básicas: a estrutura do SGQ e a documentação do SGQ
5	Responsabilidade da direção	Trata da concepção estratégica e tática da organização, definindo as responsabilidades da direção e autoridade correlata.
6	Gestão de recursos	Trata do provimento dos recursos necessários à consecução dos objetivos da qualidade, determinados na seção 5
7	Realização do produto	Trata da realização da atividade-fim da organização, isto é, dos processos operacionais de realização dos produtos (hardware, software ou materiais processados) ou provimento dos serviços, para os quais ela se estruturou nas seções 4, 5 e 6
8	Medição, análise e melhoria	Trata da medição da análise do produto realizado e das melhorias contínuas do SGQ

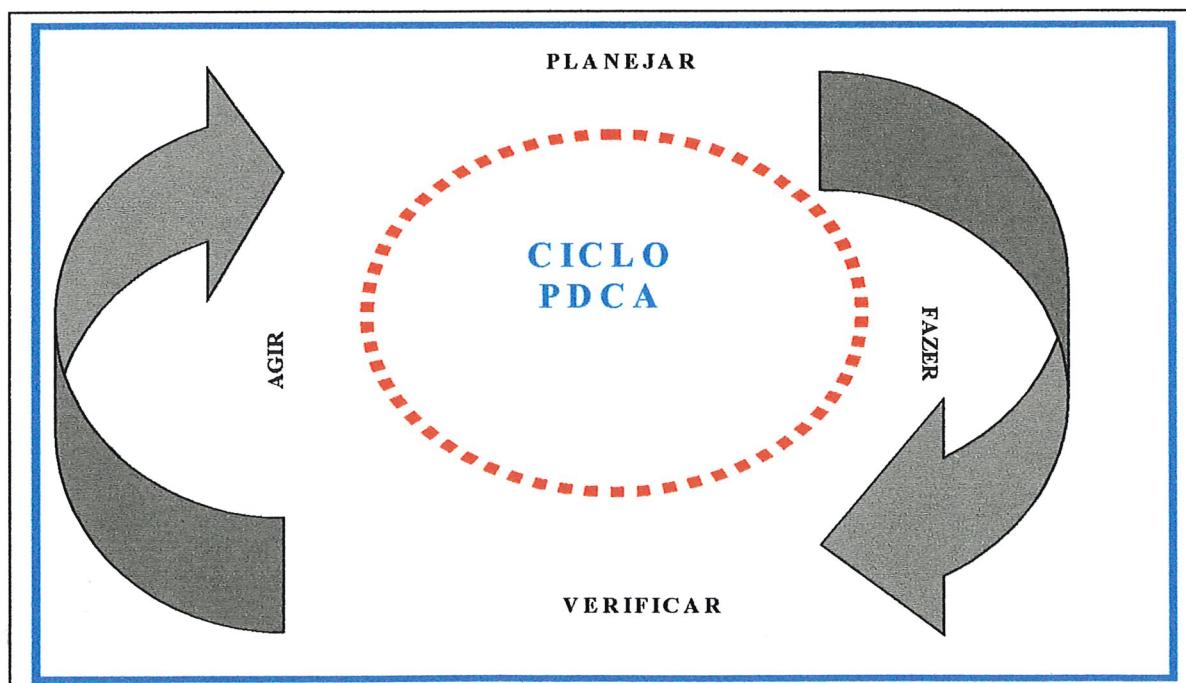
Fonte: Maranhão (2001, p.53)

Vê-se, no Quadro 3.4, que das oito seções, três tratam de questões introdutórias, muito relevantes, apesar de não serem restritivas, porque esclarecem a intenção da norma. A seção 4 define critérios de gestão. Coerentemente com a teoria, as demais seções da Norma ISO 9001 foram estruturadas para condicionar a gestão das organizações a um ciclo lógico de melhorias contínuas, em consonância com o ciclo P-D-C-A.

“PDCA é um processo que converte todas as oportunidades identificadas em conhecimento, prioriza o conhecimento antes de desenvolver planos de ação e age para desenvolver soluções dessas oportunidades em negócios. Com o PDCA a organização seleciona as áreas mais importantes de oportunidades para o futuro. Essas estão relacionadas aos processos de solução de problemas e planejamento de negócios. MATTHEWS (2001, p.3).

Para melhor ilustrar o processo de melhoria contínua observamos a figura 3.2 a seguir:

Figura 3.2 – Ciclo do P-D-C-A



Fonte : Johnson (2002, P.2)

O ciclo PDCA é um acrônimo formado pelas iniciais de quatro verbos da língua inglesa: “P” de **Plan** que significa planejar, definindo as metas e os métodos que permitirão atingi-las; “D” de **Do** que corresponde a fazer, realizar o treinamento para execução das tarefas previstas no plano; “C” de **Control** que implica controlar, verificar, comparar a meta realizada com a planejada, por meio da coleta de dados; e “A” de **Action** que significa atuar corretivamente, fazer as correções necessárias sempre que se detectem desvios em relação ao padrão (rotina), conforme MARANHÃO (2001) e ZACHARIAS (2001).

Para ZACHARIAS (2001), o emprego do P-D-C-A justifica-se porque, em nenhum caso, bastará “medir”. Embora a mensuração possa levar ao conhecimento, ela, sozinha, não leva à melhoria. Daí que controlar um processo significa mantê-lo estável, estatisticamente falando. Por outro lado, mais do que controlar os processos, interessa que se possa localizar os problemas, analisar e eliminar a causa e padronizar e estabelecer controles e ações preventivas. Para isso, afinal, é que surgiu o P-D-C-A como ferramenta metodológica específica (ZACHARIAS, 2001).

No Quadro 3.5, sugerido por MARANHÃO (2001, p. 53), vêm-se bem claros os objetivos do P-D-C-A.

Quadro 3.5 – Quadro explicativo do P-D-C-A

P	Planejar o trabalho a ser realizado
D	Fazer o trabalho planejado
C	Medir ou avaliar o que foi feito, assim identificando a diferença entre o que foi feito contra o que foi planejado
A	Atuar corretivamente sobre a diferença identificada. A Atuação corretiva pode ser aplicada sobre o que foi feito (retrabalho, reparo etc.) ou sobre o planejamento

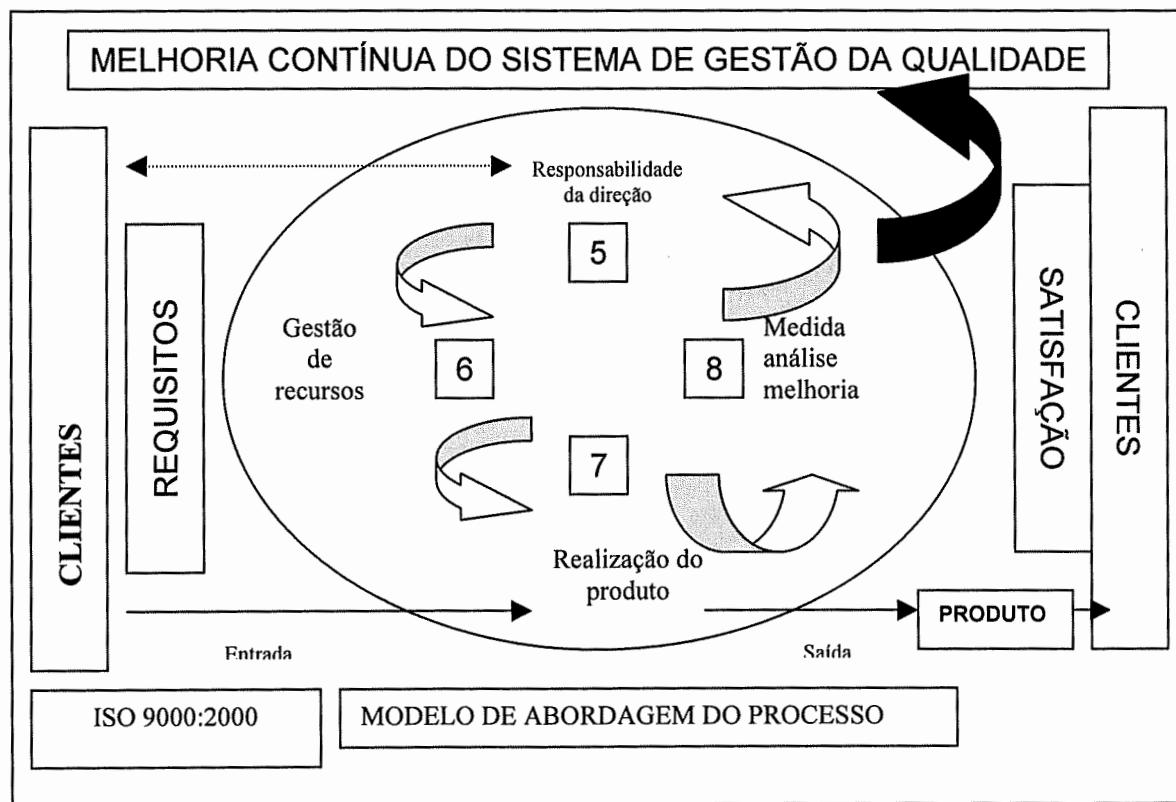
Fonte: Maranhão (2001, p.52)

Para MARANHÃO (2001), apesar de Deming ter postulado o ciclo do P-D-C-A, é importante ressaltar que tal fato deu-se a partir das idéias do professor e estatístico americano

Shewhart, W.A. que, na década dos 30, postulou em seus estudos a necessidade de que os administradores utilizassem o ciclo *Specify-Product-Inspect*, ou seja, Especificar-Fazer-Inspeccionar. Com base nestes princípios, Deming que era aluno de Shwehart e que se tornou famoso por orientar o desenvolvimento da qualidade japonesa no pós-guerra, completou o ciclo sugerido por Shewhart, agregando mais uma fase e com isso foi criado o P-D-C-A.

Para MARANHÃO (2001), excetuando-se nesse caso apenas a seção 4, que define critérios gerais de gestão, as demais seções da Norma ISO 9001 que tratam da eficácia, ou seja, dos resultados, foram estruturadas para condicionar a gestão das organizações a um ciclo lógico de melhorias contínuas, em consonância com o ciclo P-D-C.A. A Figura 3.3 ilustra a relação entre os grupos de requisitos da ISO 9000:2000.

Figura 3.3 – Abordagem do Processo da Norma ISO 9000:2000



Fonte: Zacharias (2001, p.32)

A Figura 3.3, que este esquema mostra bem o emprego do chamado “enfoque de processo” que marca esta norma. ZACHARIAS (2001) relata que a Figura 3.3 demonstra uma estrutura de apresentação dos seus requisitos baseadas nas atividades (processos) que se interligam por meio de resultados (saídas) de um processo e insumos (entradas) nos processos subseqüentes. Além disso, este autor afirma que a Figura 3.3 aponta aspectos relevantes, tais como: a idéia da dinâmica que envolve o Sistema de Gestão da Qualidade e o compromisso com a melhoria contínua que deve estar expresso na política de qualidade da empresa.

De acordo com ZACHARIAS (2001), para conduzir e operar com sucesso uma organização, é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. A administração de uma organização contempla a gestão da qualidade entre outras disciplinas de gestão.

Nos oito princípios de gestão da qualidade foram identificados os que podem ser usados pela alta direção para conduzir a organização a um melhor desempenho, como se vê a seguir:

- Foco no Cliente – Organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.
- Liderança – Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
- Envolvimento de Pessoas – Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

- Abordagem de Processo – Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
- Abordagem Sistêmica para a Gestão – Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de ela atingir os seus objetivos.
- Melhoria Contínua – convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
- Abordagem Factual para Tomada de Decisão – decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores – uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor.

Os oito princípios de gestão da qualidade expostos na figura 3.3 formam a base para as normas de Sistema de Gestão da Qualidade na família NBR ISO 9000. Um outro fator importante a ser mencionado sobre a versão 2000 da ISO 9000 diz respeito ao prazo para a implantação da nova versão. De acordo com BALLOTTI (2001), até o final de 2003, haverá a coexistência concomitante da versão de 1994 e da 2000. No que se refere às novas certificações, segundo a autora, no momento, as organizações poderão optar por qualquer uma das revisões, entretanto deverá ocorrer uma atualização até o prazo supra citado.

3.11 Qualidade no setor público

Para compreender o setor público e as mudanças pelas quais o Estado vem passando a partir do final do século XX, é importante compreender a dinâmica do capitalismo internacional. Para BARRETO (1999) esse movimento é caracterizado pela globalização das economias e dos mercados e pelo acirramento da competitividade que deflagraram, nos anos

80 e 90, a emergência simultânea de três movimentos na esfera pública: a redefinição do papel do Estado nacional e de suas relações com a sociedade; a incorporação, pelo setor privado, de parcela da produção de bens e serviços públicos, antes de competência do Estado; e a emergência de um setor público não-estatal – ou terceiro setor – como espaço social autônomo, entre o Estado e o mercado, voltado para atividades sociais sem fins lucrativos.

De acordo com a autora, esses movimentos, na verdade, são reflexos de uma crise maior, configurada pelo esgotamento do modelo de Estado contemporâneo nos planos jurídico-institucional, econômico, social e político. Com isso, o impacto da globalização – aliado à crise fiscal enfrentada por quase todos os países centrais e periféricos – colocou em xeque o arcabouço jurídico-institucional dos Estados, expondo o anacronismo do modelo Estado produtor, prestador de serviços, interventor, excessivamente burocrático e pouco comprometido com os resultados, conforme a concepção da autora.

Para PEREIRA E GRAU (1992), no caso brasileiro, além do impacto da globalização, a crise fiscal deflagrada a partir do período 1979-1982 foi um fator determinante do aprofundamento da crise do setor público, pois colocou em xeque o padrão de financiamento prevalecente, baseado em endividamento externo e investimento estatal.

Nesse contexto, verifica-se, na esfera econômica, a passagem desse modelo para o Estado regulador, indutor, coordenador e mobilizador dos agentes econômicos e sociais, cuja principal função é exercer a coordenação estratégica do desenvolvimento, da integração regional e da inserção internacional. Para BARRETO (1999), assiste-se, no campo social, à crise do Estado do bem-estar social e, nos países onde essa experiência sequer chegou a concretizar plenamente – como é o caso do Brasil –, essa crise traduz-se na redução, com tendência ao desaparecimento, dos programas estatais de caráter social que já funcionavam de forma precária. Já no campo político, de acordo com a autora, questiona-se sua atuação

discriminatória – ou protecionista – e, especialmente no caso brasileiro, sua aparente incapacidade de institucionalizar a democracia e prover uma cidadania adequada.

Diante do exposto, nota-se que essa crise estrutural demanda respostas imediatas e inovadoras, ensejando um debate a respeito das novas bases sobre as quais dever-se-ão estabelecer as novas fronteiras entre o Estado e a sociedade. De acordo com BARRETO (1999), no âmbito desse debate, o conflito se estabelece na medida em que os diversos atores sociais, comprometidos com referências ideológicas distintas, elaboram diagnósticos e propõem alternativas para enfrentar os problemas. Contudo, percebe-se que, nesse debate, têm-se alternado posições que enfatizam ora a importância e o papel social do Estado, ora do mercado. Segundo a autora, o mais interessante disso é que se tem a impressão de que não há outra saída exceto essas duas alternativas. Dessa forma, tem-se verificado que ultimamente a proposta neoliberal – que enfatiza o fortalecimento do mercado e a consequente redução do tamanho e do âmbito de atuação do Estado – tem prevalecido, gerando, em muitos países, programas de governo com essa perspectiva, cujo efeito tem comprometido gravemente as políticas sociais.

Cabe ressaltar ainda que, segundo DINIZ (1997), tem havido a ascensão de governos conservadores em diversos países de posições tidas como estratégicas no jogo do poder mundial. Para este autor, entre esses países, encontram-se os Estados Unidos, a Inglaterra e o Canadá, países onde, de algum modo, criaram-se condições para o predomínio de um diagnóstico neoliberal a partir do momento em que o gigantismo estatal e o excesso de gastos foram diagnosticados como o grande mal a ser debelado. DINIZ (1997) acrescenta, ainda, que coerentemente esse tipo de interpretação acabou por conduzir a uma drástica redução do Estado, paralelamente ao esforço para restaurar a primazia do livre mercado nas decisões relativas à alocação de recursos.

Para que se possa discutir adequadamente essa posição, é preciso, antes, discutir o conceito de neoliberalismo. De acordo com COIMBRA (2001), pode-se dizer que, na concepção dos pensadores mais “de esquerda”, neoliberal seria a política econômica de abertura indiscriminada do mercado nacional ao internacional, o que explicaria a oposição cerrada que a “esquerda” faz ao neoliberalismo. Numa concepção mais “de direita”, neoliberalismo seria o conjunto de dois aspectos da vida em sociedade que se baseiam na liberdade. Um deles é um Estado que interfira pouco no plano pessoal; o outro é um Estado que interfira pouco no plano econômico.

BARRETO (1999) observa que alguns autores começam a identificar uma disfunção no interior do próprio sistema formado pelo mercado e pelo Estado, uma vez que o Estado parece não ser mais capaz de integrar parcelas significativas da sociedade. A autora cita KURZ (1995), em apoio ao seu argumento, pois, segundo esse autor, esse sistema estaria fadado a deixar de ser a forma predominante de sociedade, dando espaço ao desenvolvimento de atividades autônomas, de caráter voluntário local. Além disso para KURZ (1995), a derrocada dos países socialistas deve ser entendida como um dos sintomas de uma crise mais geral, a crise do próprio capitalismo – que teve início nos países do Terceiro Mundo, alastrou-se para o Leste europeu e alcançará todo o Ocidente. Parece haver, para esse autor, dois indícios a serem considerados: o desemprego em massa e nova pobreza, que se vêm espalhando pelo Ocidente desde a década dos 70 do século XX.

Ao discutir o assunto BARRETO (1999) cita RIFKIN (1995), para quem o setor público não-estatal seria a única saída possível para a atuação das sociedades, ante o desemprego estrutural. Estaríamos, assim, no limiar de uma era pós-mercado, na qual o espaço público não estatal emerge como o único capaz de absorver o contingente de mão-de-obra excluída do setor público e do mercado.

MINTZBERG (1996) rechaça a tese do triunfo do capitalismo, fundamentada na dicotomia Estado-mercado, à qual contrapõe a do “triunfo do equilíbrio”. Para ele, o que se observa é que o sistema está fora de controle devido à prevalência de valores privados na sociedade. Argumenta que é necessário recuperar o equilíbrio entre os diversos setores da sociedade – privado, estatal, cooperativo e não-governamental. Para tanto, propõe que se utilizem amplamente as várias formas de propriedade e os diversos modelos de gestão disponíveis para a realização de atividades públicas, de acordo com as peculiaridades dos serviços envolvidos. Este autor distingue quatro tipos de organizações, segundo a forma de propriedade: a) as organizações privadas, individuais ou por ações; b) as organizações públicas ou estatais; c) as organizações cooperativas; d) as organizações sem proprietários, que são também organizações não-empresariais e não-cooperativas. Quanto aos modelos de gestão governamental, MINTZBERG (1996) distingue cinco formas de organização, que variam segundo a maneira pela qual estabelecem o controle da autoridade pelo governo e as atividades de suas agências. São elas:

- a) modelo de governo como máquina dominada por regras, regulamentos e padrões de toda espécie;
- b) modelo de governo como uma complexa rede de relações temporárias, organizada para resolver problemas e conectada por canais informais de comunicação;
- c) modelo controle-desempenho, que propõe a organização do governo à semelhança do modelo empresarial;
- d) modelo de governo virtual, que propõe a prestação de todos os serviços pelo setor privado e a existência de uma superestrutura mínima;
- e) modelo controle-normativo, fundamentado na percepção de que o que conta são as atitudes e números. Nesse caso, o controle é baseado em valores, isso significa que as

pessoas são selecionadas, socializadas, orientadas, responsabilizadas e julgadas de acordo com os princípios e valores estabelecidos pelo sistema social.

MINTZBERG (1996) considera o tipo de propriedade não-estatal o mais adequado para prestar serviços sociais, como educação e saúde, por exemplo, porque o modelo de gestão adotado por essas organizações, denominado controle-normativo, adapta-se melhor à natureza desses serviços por ter caráter mais missionário e igualitário.

Pode-se dizer, portanto, considerado o que se expôs até aqui, que o setor público não-estatal, caracterizado como instância intermediária entre o Estado e o mercado, emerge como possibilidade de conciliação da eficiência das empresas privadas com a finalidade social dos serviços públicos. Além disso, constitui espaço de ampliação da representação social e de abertura para a democratização do processo decisório das políticas públicas que, de acordo com BARRETO (1999), é entendida como condição para garantir resultados sociais efetivos.

3.12 Setor público e o cidadão

Apesar da visão estereotipada que muitos têm sobre o servidor público, deve-se ressaltar que, com o processo de modernização do Estado, o setor público também passou a se preocupar em saber o que as pessoas pensam a respeito de seus funcionários e como é a relação entre o servidor público e o cidadão cujas necessidades devem ser atendidas.

Para PRATES (2000), o estereótipo do funcionário público foi, ao longo de décadas, ofensivo a todos os bons servidores e tão arraigado no imaginário popular que serviu de matéria-prima para cartunistas e cronistas:

“ Funcionários sonolentos e de má-vontade, paletó pendurado na guarda da cadeira vazia, pilhas de papel amontoadas em cima da mesa, lugares mal-iluminados, um ar geral de decadência e descaso”
PRATES (2000, p.4).

Ainda de acordo com este autor, os velhos cabides de emprego, que provocavam um misto de irritação e galhofa, finalmente começaram a mudar. Uma infinidade de cargos públicos desapareceu no processo de privatização de empresas estatais. Com isso, um setor público cada vez mais leve e mais eficiente começou a surgir. Este autor acrescenta ainda que o Estado brasileiro, que se dedicava a milhares de atividades, passou a concentrar sua atuação nas atividades para as quais é insubstituível: serviços públicos básicos, como educação, saúde e previdência, regulação e fiscalização.

A partir das mudanças preconizadas pelo governo, como se pode observar, setores como o dos transportes – que era de responsabilidade do governo, passaram a precisar de novas formas de gestão, que logo passaram a procurar. Exemplo disso, é o caso da cidade de São Paulo que criou a empresa SPTrans para administrar o transporte público da capital.

Na esfera federal, observa-se, que, no bojo das transformações, o governo partiu para uma iniciativa pioneira que pode tornar-se um marco na mudança da cultura do serviço público, a partir do momento em que passou a incorporar práticas do setor privado que vêm revolucionando as relações com os clientes/usuários dos serviços.

De nada, contudo, adiantaria implementar mudanças de qualidade nos serviços, se o principal beneficiado que é o usuário não estivesse satisfeito com as inovações. Para solucionar o problema, o governo federal – em atitude pioneira – encomendou, no segundo semestre de 1999, uma ampla pesquisa nacional para saber a opinião dos usuários a respeito dos serviços públicos de educação, saúde e previdência. Na mesma época, os Estados Unidos encomendavam pela primeira vez uma avaliação semelhante (PRATES, 2000).

A pesquisa teve como público-alvo o usuário dos serviços públicos, ou seja, a grande maioria da população, “menos abonada”, na expressão deste autor mas, ao mesmo tempo, ouviu também o não usuário, que pode pagar por serviços privados, para fazer uma análise comparativa das opiniões dos dois tipos de público.

O que se pretendia com a pesquisa era ter uma primeira referência quanto à percepção do usuário em relação aos serviços públicos para, a partir daí, construir um indicador nacional médio de satisfação. Como premissa metodológica, a pesquisa assumiu que eram diferentes a opinião da população sobre os serviços prestados e a opinião sobre o governante, em cada caso, em todos os níveis de governo.

Dado que esse tipo de pesquisa era novidade para a população brasileira e dados os estereótipos e os preconceitos sobre o funcionário público. Verificou-se, por exemplo, que o grau de satisfação geral dos usuários em relação aos serviços prestados pelos setores de educação, previdência e saúde chegava a 71,8%.

Para que se avalie o quanto esses resultados surpreenderam o governo, basta considerar que, inicialmente, o governo havia estabelecido uma meta de satisfação de 70%, a ser alcançada até 2003, o resultado mostrou que, três anos antes do prazo previsto essa meta já estava superada.

Com isso, na média, ainda ficou faltando 28,2% para que os serviços prestados em educação, saúde e previdência atingissem o padrão considerado plenamente satisfatório. Assim, diante de sua expectativa quanto ao nível de atendimento, os usuários avaliaram que o grau de satisfação proporcionado pelos serviços fica 28,2% aquém do desejado. Evidentemente, nunca será tarefa fácil alcançar 100% de satisfação, nem era isso que se esperava.

De acordo com PRATES (2000), utilizando-se de um método relativamente simples, primeiro, o pesquisador perguntava que nota o usuário daria para um serviço plenamente satisfatório. Em seguida, a pesquisa indagava que nota merecia o serviço em cada item apresentado. Da comparação entre uma nota e outra resultava a taxa de aprovação. Este autor salienta que quase a totalidade dos entrevistados foi realista, uma vez que suas expectativas já seriam consideradas atendidas com notas inferiores a 10.

Na Tabela 3.2 reúnem-se as dimensões pesquisadas.

Tabela 3.2 – Taxa geral de satisfação dos usuários de serviços públicos (em porcentagem)

Dimensões	Taxa de satisfação da população	Diferença para atingir o nível considerado satisfatório	Total
Garantia de acesso/processo de execução do serviço	71,2	28,8	100
Qualidade no atendimento	74,1	25,9	100
Qualidade no serviço	74,7	25,3	100
Agilidade no atendimento	65,9	34,1	100
Adequação das instalações físicas	73,0	27,0	100
Taxa de satisfação do serviço público	71,8	28,2	100

Fonte: Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação com os Serviços Públicos – Secretaria de Gestão. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão apud Prates (2000 p.10)

Conforme pode ser observado na Tabela 3.2, de todas as dimensões pesquisadas, a qualidade no serviço e a qualidade no atendimento foram as que atingiram níveis de satisfação mais elevados – em torno de 75% – apresentando uma diferença a ser vencida de 25%. Seguem-se a adequação das instalações físicas, com taxa de satisfação de 73%, e a garantia de acesso/processo de execução do serviço, com 71,2%, praticamente coincidindo com o valor da taxa geral de satisfação que foi de 71,8%.

É importante ressaltar que por último ficou a agilidade no atendimento, com 65,9% com uma diferença de 35%, bem acima dos demais, que se situaram entre 25% e 29%. Com isso, deduz-se que esse segmento é o que estaria merecendo atenção especial, em virtude de encontrar-se numa posição indesejada, ou seja, o mais distante do patamar satisfatório definido pela população.

No que se refere aos não usuários dos serviços públicos, os resultados apresentados não foram os mesmos daqueles verificados com os usuários. Para que se tenha uma noção mais clara da diferença, no caso da previdência, por exemplo, a taxa de satisfação

com esse tipo de público ficou em 60%, 12 pontos abaixo da nota que o serviço obteve junto a seus próprios usuários. No caso da educação e saúde, de acordo com o resultados apresentados na pesquisa, para os que se valem das redes privadas, esses setores são 10 pontos inferiores ao que pensam os usuários, como se vê na Tabela 3.3 abaixo, para efeitos de comparação.

Tabela 3.3 – Taxa de satisfação de usuários e não usuários dos serviços públicos (%)

Setores	Usuários	Não usuários
Educação	78,5	68,5
Previdência	72,5	59,8
Saúde	64,3	54,3

Fonte: Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação com os Serviços Públicos–Secretaria de Gestão. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão apud Prates(2000 p.16).

A diferença de opinião entre usuários e não usuários pode resultar de uma antiga e persistente impressão de que se é serviço público então não funciona, enquanto tudo o que é privado seria bom, o que evidentemente, para este autor, não corresponde à verdade. A pesquisa discutida pelo referido autor aparece aqui, apenas, como elemento de comparação, para, a partir daí, podermos avaliar com mais rigor o tipo de serviços que a SPTrans oferece ao usuário. Quanto as taxas alcançadas, PRATES (2000), comenta que a muitos talvez pareçam altas e que os serviços públicos, a despeito dos avanços que vêm sendo conquistados, ainda estariam longe de oferecer um desempenho minimamente adequado. No caso brasileiro, alguns serviços, como a saúde pública, só muito recentemente foram universalizados e, no curto período de pouco mais de uma década, houve uma verdadeira explosão da demanda por serviços de saúde.

Neste capítulo discutiu-se sobre clima organizacional, sobre estrutura organizacional, comportamento organizacional e motivação. Tratou-se também do conceito de Programa da Qualidade, assim como as normas da série ISO 9000 e seu histórico. Assim como o setor público com a globalização e a busca por qualidade nas organizações.

CAPÍTULO 4 . ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados, realizada com a descrição de uma análise documental, perfil dos respondentes , análise fatorial , análise de freqüências que permitiram o entendimento do material documentário obtidos durante o processo de pesquisa.

4.1 Histórico da Qualidade na São Paulo Transportes S/A.

Para cumprimento de sua missão como gestora do Transporte, conforme SPTRANS(2001b) a SPTrans tem investido intensamente na disseminação do Programa da Qualidade Total a todo seu corpo de funcionários. Com base no Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, este investimento foi iniciado com seminário para grupos de cem pessoas que ocupavam cargo gerencial e desenvolvimento de um processo de auto-avaliação entre todos funcionários da empresa, em fevereiro de 1996.

Em 1997, a SPTrans participou do primeiro ciclo de avaliação do prêmio de Qualidade da Associação Nacional de Transportes Públicos – ANTP, e foi uma das vencedoras na categoria órgão de gerência. Este evento serviu como estímulo para a implantação do programa interno de qualidade que tinha como objetivo adotar um modelo gerencial baseado na administração participativa (SPTRANS,2001b).

SPTRANS (2001b) o Gerenciamento pela Qualidade Total – GQT, centrado nos resultados voltados à satisfação das pessoas foi desenvolvido inicialmente pela Fundação Christiano Ottoni e posteriormente passou a ser conduzido pela Fundação de Desenvolvimento Gerencial cujas atividades estão relacionadas ao campo de tecnologia de gestão. O modelo de gerenciamento adotado visava basicamente o desenvolvimento das seguintes etapas: implantar, educar e treinar; criar e implantar um sistema de crescimento do ser humano; implantar o gerenciamento pelas diretrizes, melhorar o gerenciamento da rotina

do dia a dia, criando as Unidades Gerenciais Básicas – UGB. Essas unidades têm como meta: negócio, produtos, clientes, insumos e fornecedores.

Durante os anos de 1997 e 1998, duas pesquisas sobre clima organizacional foram realizadas com o objetivo de saber a opinião de seus funcionários sobre os principais aspectos que influenciaram a qualidade de vida no trabalho. Em maio de 1998 foi efetuada a primeira revisão do Programa da Qualidade, incluindo análise das metas e priorização das ações. Periodicamente eram realizadas reuniões de avaliação para serem apresentados os resultados de pesquisas de satisfação do usuário do transporte coletivo do município de São Paulo.

Segundo SPTRANS (2001b) em maio de 1999, foi iniciada a implementação do Sistema de Qualidade para a certificação pela Norma NBR ISO 9000, com o objetivo de garantir a qualidade e a confiabilidade nos processos de prestação de serviços, além de criar uma imagem diferenciada para a empresa. Os objetivos previamente estabelecidos foram alcançados em março de 2000, a partir do momento em que os processos das áreas de Informática, Engenharia e Tecnologia e Licitação de Contratos obtiveram a certificação ISO 9001 e ISO 9002, após auditoria realizada por Instituição credenciada pelo INMETRO. A partir disso a SPTrans foi conquistando seus certificados de forma gradativa e optativa a cada departamento. Em 2002 dos 69 departamentos, 20 participam das 11 certificações pela normas da ISO 9000 conforme análise de seus documentos realizada em junho de 2002.

4.2 Perfil dos respondentes

Serão apresentados a seguir os dados de identificação dos respondentes para que se possa conhecê-los melhor. Consta de sexo, idade, estado civil, escolaridade e renda individual.

Inicialmente apresenta-se a distribuição dos sujeitos de acordo com a faixa etária conforme pode ser observado na Tabela 4.2.1 a seguir:

4.2.1 Faixa etária

Tabela 4.2.1 - Distribuição dos respondentes por faixa etária

Faixa etária	Freqüência absoluta	%
20 – 30	12	7,60
31 – 40	86	54,80
41 – 50	47	29,90
51 – 60	11	7,10
Acima de 60 anos	1	0,60
Totais	157	100

Fonte: Respondentes

Ao se observar a Tabela 4.2.1, pode-se notar que a maioria dos funcionários que participaram da amostra respondendo ao IPCOQ encontra-se na faixa etária de 31 a 40 anos (54,80%). Há ainda um outro grande grupo que é composto por 47 funcionários que se encontram na faixa etária de 41 a 50 anos (29,90%). É possível verificar também que as demais faixas etárias como: de 20 a 30 anos (7,60%), 51 a 60 anos (7,10%) e acima de 60 anos(0,60%) compreendem um índice menor de funcionários nessas condições.

4.2.2 Estado Civil

Tabela 4.2.2 - Distribuição dos respondentes segundo o estado civil

Casados		Solteiros		Viúvos		Outros	
Freq. Absoluta	%	Freq. Absoluta	%	Freq. Absoluta	%	Freq. Absoluta	%
105	66,9	33	21,0	3	1,9	16	10,2

Fonte: Respondentes

No caso de pessoas casadas, seja legalmente, ou seja pela união consensual, foi encontrado um percentual de 66,9%. Foram encontrados 33 solteiros o que representa 21,0% e em relação aos viúvos, foram detectados apenas três casos, o que é correspondente a 1,9% e

outras situações que não se enquadram a nenhuma destas outras previamente apresentadas o índice verificado foi de 2,41%.

4.2.3 Sexo

Tabela 4.2.3 – Distribuição dos respondentes segundo o sexo

Masculino		Feminino	
Freq. Absoluta	%	Freq. Absoluta	%
130	82,8	27	17,2

Fonte: Respondentes

No que se refere ao sexo, conforme pode ser observado na Tabela 4.2.3, a constituição do grupo macro apresenta um desequilíbrio dos dois sexos, pois foram detectados 82,8% pertencentes ao sexo masculino e 17,2% ao sexo feminino. Todavia, este fato não significa que haja um privilégio para contratação de pessoas do sexo masculino, pois o critério legal que geralmente é utilizado pela empresa no processo de contratação de seus funcionários é o do concurso público que não faz este tipo de distinção.

4.2.4 Renda Individual

Tabela 4.2.4 Distribuição dos respondentes segundo a renda individual

Renda individual	Freq. Absoluta	%	R\$
Até 5 SM (Salário Mínimo)	6	3,8	Até R\$ 1000,00
De 5 a 7 SM	32	20,4	De 1001,00 a 1400,00
De 7 a 10 SM	60	38,2	De 1401,00 a 2000,00
Acima de 10 SM	59	37,6	Acima de 2001,00
Totais	157	100,0	

Fonte: Respondentes

Com relação à renda individual dos respondentes, observa-se, a partir da Tabela 4.2.4, que a maior parte dos colaboradores percebe mensalmente uma renda de sete a dez salários mínimos, ou seja, 50,17%. Outros dois segmentos encontrados muito próximos foram o de sujeitos com rendas de cinco a sete salários mínimos, com um percentual de 20,4% e acima de 10 salários mínimos, com 37,6%. No que se refere aos que percebem até cinco salários mínimos mensalmente, o índice ficou em apenas 3,8%, o menor de todos.

4.2.5 Grau de Instrução

Tabela 4.2.5 - Distribuição dos respondentes segundo o grau de instrução

Curso	Freq. Absoluta	%
Ensino Fundamental Incompleto	4	2,5
Ensino Fundamental Completo	13	8,3
Ensino Médio – Incompleto	16	10,2
Ensino Médio Completo	50	31,8
Superior Incompleto	21	13,4
Superior Completo	40	25,5
Especialização (Latu Sensu)	11	7,0
Pós Graduação) Mestrado e/ou Doutorado	2	1,3
Totais	157	100,0

Fonte: Respondentes

Com relação ao grau de instrução dos respondentes , observa-se a partir da Tabela 4.2.5, que a maior parte dos funcionários da instituição está enquadrada no Ensino Médio (completo/incompleto).Outros dois segmentos encontrados muito próximos foram o de sujeitos 38,9% que se enquadram no Ensino Superior (completo / incompleto). No que se refere ao Ensino Fundamental 10,80% (completo e incompleto) e Pós-graduação 8,3%, que representam os índices mais baixos neste segmento.

Considerando-se o perfil dos respondentes apresentado, optou-se por uma análise factorial dos dados, cujas características e critérios se ajustam ao nível de diversidade dos participantes desta pesquisa.

4.3 Análise factorial dos dados coletados

Para MARTINS (1989) apud MIRANDA (2001), o propósito da análise factorial é a redução do número de variáveis pela construção de “fatores” - novas variáveis, com o mínimo de perda de informações. Isto é, objetiva-se a eliminação da redundância, se existir, do grupo original de variáveis

No caso da SPTrans conforme item 4.2 verifica-se que a empresa é composta por pessoas com idade, sexo, escolaridade e renda diferentes. O que demonstra uma amostra multivariada de personalidades. Neste caso verifica-se a necessidade da utilização da análise factorial como um instrumento viável de aplicação neste estudo.

Para FACHEL(1976),

“Análise Fatorial é uma técnica de análise multivariada que trata das relações internas de um conjunto de variáveis, substituindo um conjunto inicial de variáveis correlacionadas por um conjunto menor de ‘fatores’ (ou variáveis hipotéticas) que podem ser não correlacionados (Fatores Ortogonais) ou Correlacionados (Fatores Oblíquos), e que explicam a maior parte da variância do conjunto original” (p. 2).

A presente análise teve como objetivo a identificação da estrutura factorial das respostas colhidas na amostra do estudo proposto. Com relação aos dados coletados, os mesmos foram submetidos à análise factorial, rotação ortogonal e critério Equamax.

Após a análise, foram obtidos 09 fatores, usando-se o critério de se considerar apenas aqueles com “eigenvalue” maior que 1,0 e cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,40. Tomando como referência PEREIRA (1999), partiu-se do pressuposto de que fica a cargo dos

pesquisadores definirem se o nível alcançado é satisfatório ou não, pois não há um ponto de corte ideal que se possa arbitrar para a concepção de qualquer indicador.

No que se refere ao conjunto dos fatores, verifica-se que responderam por 62,8% da variação total dos dados (anexo 3).

Entre os 09 fatores encontrados, oito puderam ser nomeados e foram interpretáveis, conforme poderá ser verificado abaixo.

Fator 1 – Comprometimento e Comunicação

Fator 2 – Treinamento para qualidade e organização departamental;

Fator 3 – Clima de integração entre as áreas / pessoas;

Fator 4 – Sistema de Gestão de Qualidade;

Fator 5 – Interpretação prejudicada

Fator 6 – Qualidade dos fornecedores internos e externos;

Fator 7 – Sistema de mensurar a qualidade;

Fator 8 – Monitoramento e Planejamento da qualidade;

Fator 9 – Evolução da qualidade e gestão participativa.

Para melhor visualização de cada um dos nove fatores e suas respectivas cargas fatoriais, foi elaborada a Tabela 4.3.1 contendo as assertivas pertinentes a cada fator.

Tabela 4.3.1 - Distribuição das assertivas com as cargas fatoriais

ASSERTIVAS	FATORES/ CARGAS FATORIAIS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12. Esta organização faz um bom trabalho de comunicação da sua estratégia a todos os colaboradores	0,715								
10. Todos os colaboradores são encorajados em seus esforços com relação ao aperfeiçoamento da qualidade.	0,662								
07. Objetivos, planos e estratégias da diretoria da empresa refletem um comprometimento com a qualidade.	0,644								
06. A diretoria da empresa exerce forte papel de liderança nos esforços de qualidade.	0,624								
18. Quando são desenvolvidos novos serviços ou procedimentos nesta organização, são dedicados tempo e atenção adequados para assegurar alta qualidade.	0,430								
30. A empresa oferece um bom treinamento sobre qualidade ao seu funcionários.		0,892							
15. Esta organização oferece bom treinamento sobre qualidade aos colaboradores.		0,842							
29. O meu superior imediato estimula o trabalho em equipe.			0,648						
27. Há cooperação entre os funcionários na minha área de trabalho			0,637						
25. O trabalho em equipe é estimulado na minha área de trabalho.			0,604						
28. O clima de trabalho é saudável, possibilitando a aproximação e confraternização das pessoas.			0,576						-0,414
23. Os fornecedores (internos ou externos) desta organização são altamente responsáveis por nossas necessidades			0,487						
11. Colaboradores de todos os níveis são importantes na implantação de Programas da Qualidade.				0,630					
16. A certificação pelas normas ISO 9000 foram benéficas ao clima organizacional da empresa.				0,624					
24. Quando seu departamento foi certificado pela ISO 9000 gerou satisfação e motivação nos funcionários				0,574					
13. As normas e procedimentos da empresa são claras e objetivas.				0,517		0,475			
21. Conheço as prioridade e objetivos do meu trabalho.				0,422					
09. Meu supervisor imediato tende a dizer uma coisa e fazer outra em termos de qualidade					0,734				
22. Os fornecedores (internos ou externos) desta organização nos oferecem produtos ou serviços de alta qualidade.						0,812			
20- Temos um efetivo sistema para medir nossa eficácia, se sujeitando aos padrões de qualidade.							0,781		
17. Meu ambiente de trabalho (condições físicas do meu local de trabalho) inibe minha produtividade.									
19- Regularmente monitoramos a qualidade de nossos produtos ou serviços para assegurar que atendam a planos e especificações de projeto.								0,739	
26- Os Programas da Qualidade ajudaram na organização e planejamento dos departamentos da empresa		0,402						0,502	
08. Embora se fale muito em qualidade, basicamente a empresa não se aperfeiçoou em termos de comprometimento com a qualidade.									0,823
14. No nosso grupo de trabalho, as pessoas são encorajadas a expressar novas idéias e sugestões.									0,463

Fonte: Análise fatorial

4.4 Análise das freqüências de alternativas de respostas

As tendências gerais manifestadas pelos sujeitos foram obtidas por meio da análise das freqüências das alternativas de respostas calculadas em termos de porcentagem, para cada uma das variáveis (asserções) que compõem o IPCOQ.

Para melhor visualizar esta situação, foi montada uma Tabela 4.4.1, para mostrar a porcentagem de respostas dos sujeitos às categorias “concordo” e “concordo totalmente”, englobadas numa só, “discordo” e “discordo totalmente”, também englobadas numa só, e “não sei”. Nesta tabela, pode-se ver que tais porcentagens foram calculadas para todos os sujeitos da empresa SPTrans .

Os dados apresentados na Tabela 4.4.1 permitiu que se identifiquem três conjuntos de variáveis em função dos critérios abaixo especificados.

Tabela 4.4.1 - Opinião dos sujeitos expressas em porcentagens para cada variável da população total

Variável	Porcentagem		
	Discordância	Indiferença	Concordância
06	21,00	7,10	71,90
07	18,50	6,40	75,10
08	85,30	1,40	13,30
09	89,20	0,60	10,20
10	21,00	5,70	73,30
11	2,50	0,00	97,40
12	21,10	14,60	64,30
13	8,30	1,30	90,40
14	21,60	3,20	75,20
15	7,60	3,20	89,20
16	2,50	5,10	92,40
17	66,20	0,00	33,80
18	30,50	3,20	66,30
19	10,80	7,60	81,60
20	19,70	14,00	66,30
21	4,40	0,00	95,60
22	33,70	10,20	56,10
23	21,60	6,40	72,00
24	3,20	3,20	93,60
25	14,60	1,30	84,10
26	3,80	11,50	84,70
27	9,60	1,30	89,10
28	7,00	1,30	91,70
29	7,70	1,90	90,40
30	4,40	0,00	95,60

Fonte: Respondentes

Uma vez apresentados os fatores, julga-se necessário que sejam feitos comentários a seu respeito no sentido de melhor interpretá-los. Com este objetivo em mente e para facilitar a visualização dos dados, reapresentar-se á os dados da tabela acima, porém separadamente, de acordo com os oito fatores entre os nove apontados anteriormente e que puderam ser interpretados.

Tabela 4.4.2 - Fator 1 - Comprometimento e Comunicação

FATOR 1 - COMPROMETIMENTO E COMUNICAÇÃO	Carga fatorial	% discordância	% indiferença	% concordância
06. A diretoria da empresa exerce forte papel de liderança nos esforços de qualidade.	0,624	21,00	7,10	71,90
07. Objetivos, planos e estratégias da diretoria da empresa refletem um comprometimento com a qualidade.	0,644	18,50	6,40	75,10
10. Todos os colaboradores são encorajados em seus esforços com relação ao aperfeiçoamento da qualidade.	0,662	21,00	5,70	73,30
12. Esta organização faz um bom trabalho de comunicação da sua estratégia a todos os colaboradores.	0,715	21,10	14,60	64,30
18. Quando são desenvolvidos novos serviços ou procedimentos nesta organização, são dedicados tempo e atenção adequados para assegurar alta qualidade	0,430	30,50	3,20	66,30

Fonte: Análise fatorial / SPSS Anexo 3

Conforme pode ser observado, nas assertivas apresentadas na Tabela 4.4.2, nota-se que o fator 1, refere-se à “comprometimento e comunicação”. Esta dimensão pode representar o rol de exigências necessário para que haja o comprometimento de todos os funcionários, fazendo com que a comunicação de objetivos, planos e estratégias sirva de informação para encorajar todos os seus colaboradores a assegurar e aperfeiçoar a qualidade.

Esta observação fundamenta-se no grau de concordância, por volta de 70%, que os respondentes expressam ao responderem essas questões relacionadas ao comprometimento por parte da diretoria e também dos colaboradores, com o processo de qualidade. Em relação à assertiva 12, nota-se que há um grau de concordância um pouco menor que o restante, o que pode sugerir uma necessidade de a empresa concentrar um pouco mais de esforços para melhorar mais ainda o seu processo de comunicação interna. No entanto, é necessário

ressaltar, que embora os respondentes tenham expresso um grau de concordância menor que as outras para esta questão, este é ainda satisfatório para que se possa afirmar o desenvolvimento de um bom processo de comunicação organizacional.

A análise dos dados relativos ao fator 1, comprometimento e comunicação, se remete ao que é exposto por LITWIN & STRINGER (1968) apud GONÇALVES (1997), que, ao sugerir a elaboração de um questionário para avaliação do clima organizacional, aponta para o fator identidade que é construída pelo “sentimento de se pertencer a organização e compartilhar os objetivos pessoais com o da organização”. Se considerar que o comprometimento dos colaboradores pode ser fruto do sentimento de pertencer à empresa a que se referem estes autores, pode-se também afirmar que o nível de comprometimento expresso pelos respondentes não somente informa seu engajamento no processo de obtenção do certificado de qualidade, como também contribui para a formação da identidade da organização.

Tabela 4.4.3 - Fator 2 - Treinamento

FATOR 2 – TREINAMENTO PARA QUALIDADE E ORGANIZAÇÃO DEPARTAMENTAL	carga fatorial	% discordância	% indiferença	% condordância
15. Esta organização oferece bom treinamento sobre qualidade aos colaboradores.	0,842	7,60	3,20	89,20
30. A empresa oferece um bom treinamento sobre qualidade ao seu funcionários.	0,892	4,40	0,00	95,60
26- Os Programas da Qualidade ajudaram na organização e planejamento dos departamentos da empresa	0,402	3,80	11,50	84,70

Fonte: Análise fatorial / SPSS Anexo 3

O fator 2 representa uma dimensão que trata dos aspectos relacionados à questão do “treinamento para qualidade e organização departamental”. De acordo com as asserções da tabela acima, observa-se que na percepção dos funcionários a empresa SPTrans oferece a seus colaboradores um bom nível de treinamento, voltado para o conhecimento sobre qualidade. Este resultado é relevante, pois como estabelecem os 14 princípios de DEMING (1990), é imprescindível que uma organização interessada em desenvolver a qualidade de seus serviços

introduza métodos modernos de treinamento no trabalho e institua um amplo programa de educação e treinamento quanto ao desempenho dos treinamentos sobre qualidade realizados pela empresa.

Cabe expor aqui que o fato de a empresa pesquisada oferecer aos seus funcionários treinamentos sobre qualidade também expressa seu objetivo de não somente implantar um programa de qualidade, mas principalmente informar e prover seus colaboradores de conhecimento, de forma que os mesmos possam entender todo o processo instaurado, possam transformar seus comportamentos e serem capazes de desempenhar suas funções de forma a gerar mais qualidade em seus serviços. Essa possibilidade de transformação dos colaboradores é comentada por JURAN (1993 p.335) que afirma “o propósito básico do treinamento é dar assistência aos participantes para que possam realizar uma mudança no comportamento, executando um projeto de melhoramento, replanejando algum plano existente ou avaliando a capacidade do processo de alguma operação em atividade”. Esta transformação da prática dos colaboradores que resulta em reflexão e replanejamento confirma-se na assertiva 26, na qual se observa a concordância de 84,70% dos respondentes para a afirmação de que o Programa da Qualidade auxilia na organização e planejamento dos departamentos da empresa.

Tabela 4.4.3 – Fator 3 - Clima de integração entre áreas e pessoas

FATOR 3 - CLIMA DE INTEGRAÇÃO ENTRE ÁREAS E PESSOAS		carga fatorial	% discordância	% indiferença	% concordância
25. O trabalho em equipe é estimulado na minha área de trabalho.		0,604	14,60	1,30	84,10
27. Há cooperação entre os funcionários na minha área de trabalho.		0,637	9,60	1,30	89,10
28. O clima de trabalho é saudável , possibilitando a aproximação e confraternização das pessoas.		0,576	7,00	1,30	91,70
29. O meu superior imediato estimula o trabalho em equipe.		0,648	7,70	1,90	90,40
23. Os fornecedores (internos ou externos) desta organização são altamente responsáveis por nossas necessidades		0,487	21,60	6,40	72,00

Fonte: Análise fatorial / SPSS Anexo 3

Com o fator 3, clima de integração entre áreas e pessoas, observa-se que os colaboradores da empresa pesquisada concordam que há uma preocupação por parte de todos com o desenvolvimento do trabalho em equipe e com a construção de um bom ambiente de trabalho. Isto demonstra que estão conscientes da necessidade de agirem de forma integrada para o desenvolvimento do processo de certificação, pois neste processo todos devem ser considerados importantes tanto para a certificação quanto para a manutenção do certificado.

A existência deste senso de equipe expresso pelos respondentes demonstra que os departamentos certificados da SPTrans têm obtido bons resultados em seu gerenciamento do processo de implantação da qualidade e estão em acordo com o exposto na teoria. LITWIN & STRINGER (1968) apud GONÇALVES (1997), por exemplo, ao comentar as dimensões que podem explicar o clima organizacional, ressaltam as relações e a cooperação como duas premissas necessárias para a existência de um ambiente de trabalho agradável, constituído por boas relações sociais tanto entre os pares, como entre os chefes e seus subordinados, além de promover a construção de um sentimento de espírito de ajuda por parte de todos na organização.

MASLOW (1970), por sua vez, afirma que todo o ser humano tem uma necessidade social que é a participação em grupos, aceitação por parte dos companheiros, amizade, afeto e amor. Esse envolvimento também é comentado por ZACARIAS (2001) ao descrever os oito princípios da gestão de qualidade. Este autor diz que o envolvimento de pessoas somado as suas habilidade, pode ser benéfico para que a organização atinja seus objetivos.

Tabela 4.4.4 – Fator 4 – Sistema de gestão de qualidade

FATOR 4 - SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE	carga fatorial	% discordância	% indiferença	% condordância
11. Colaboradores de todos os níveis são importantes na implantação de Programas da Qualidade.	0,630	2,50	0,00	97,40
13. As normas e procedimentos da empresa são claras e objetivas.	0,517	8,30	1,30	90,40
16. A certificação pelas normas ISO 9000 foram benéficas ao clima organizacional da empresa.	0,624	2,50	5,10	92,40
24. Quando seu departamento foi certificado pela ISO 9000 gerou satisfação e motivação nos funcionários.	0,574	3,20	3,20	93,60
21. Conheço as prioridade e objetivos do meu trabalho	0,422	4,40	0,00	95,60

Fonte: Análise fatorial / SPSS Anexo 3

O fator 4 representado pela dimensão “Sistema de Gestão da Qualidade” entende-se, conforme LEITE (2002), como sendo uma relação lógica e formal entre as responsabilidades, processos e recursos utilizados em uma organização para garantir a qualidade.

Os dados registrados na tabela acima denotam a percepção positiva, por parte dos respondentes, sobre a implantação dos Programas da Qualidade e certificações das normas ISO 9000 nos departamentos. Como observado, mais de 90% dos respondentes afirmam que o processo de certificação foi benéfico para o clima organizacional, gerando satisfação e motivação em seus departamentos. Como já citado anteriormente, um dos fatores-chave para o sucesso de um Programa da Qualidade é a colaboração de todos os envolvidos no processo. Isto pode ser observado na assertiva 11 em que apenas 2,5% dos respondentes discordam que funcionários de todos os níveis são considerados importantes pela organização, no desenvolvimento de seu Programa da Qualidade.

Com base nos dados obtidos, o sistema de gestão da empresa pesquisada busca desenvolver um clima organizacional em que as informações sejam claras e que possa suprir a necessidade de estima a que se refere MASLOW (1970). Segundo este autor, as necessidades de estima são aquelas relacionadas à forma como o indivíduo se avalia, além da necessidade de aprovação social e de respeito.

As assertivas 16 e 24 descrevem, ainda, o impacto que o processo de certificação teve no clima organizacional. Neste caso, o impacto observado é positivo, pois promoveu a satisfação e a motivação dos colaboradores e, de acordo com LÉVY-LEBOYER (1994), em um Programa da Qualidade é necessário criar condições para que as pessoas vejam significado em seu trabalho, pois é assim que se sentirão incluídas na sociedade da empresa.

Tabela 4.4.5 – Fator 6 – Qualidade dos fornecedores

FATOR 6 – QUALIDADE DOS FORNECEDORES INTERNOS E EXTERNOS	carga fatorial	% discordância	% indiferença	% condordância
22 .Os fornecedores (internos ou externos) desta organização nos oferecem produtos ou serviços de alta qualidade.	0,812	33,70	10,20	56,10
13. As normas e procedimentos da empresa são claras e objetivas.	0,517	8,30	1,30	90,40

Fonte: Análise fatorial / SPSS Anexo 3

O fator 6 , que representa a dimensão “qualidade dos fornecedores internos e externos”, apresenta uma asserção voltada a percepção dos funcionários quanto aos fornecedores internos e externos e a qualidade dos serviços que estes oferecem. Dos respondentes, 56,10 % afirmam que os produtos e os serviços oferecidos pelos fornecedores é de alta qualidade. Segundo ZACHARIAS (2001), organização e fornecedores devem manter uma relação de interdependência que poderá trazer benefícios mútuos e aumentar a capacidade de ambos em agregar valor.

Apesar de a maioria dos respondentes considerar que seus fornecedores oferecem serviços e produtos com alta qualidade, há, na análise deste fator, um grau de discordância maior do que os encontrados nos fatores anteriores: 33,70% dos respondentes não consideram de alta qualidade os produtos e serviços oferecidos. De acordo com anotações de campo feitas pelo pesquisador, este resultado pode ser justificado, por exemplo, pelo Centro de Controle Operacional que é responsável pelo gerenciamento de toda a regularidade de transporte coletivo da cidade de São Paulo. No entanto, de certa forma, esta responsabilidade não é

unicamente deste departamento, pois quando há algum acidente, uma greve, uma quebra de coletivo, por exemplo, este departamento deve tomar alguns procedimentos padrões pré-determinados, porém a eventualidade ou o acontecimento não planejado acontece de forma accidental e atrapalha a organização e planejamento dos fornecedores a serem acionados. Os mesmos, muitas vezes, são surpreendidos e consequentemente conseguem resolver o problema com certa morosidade, ora devido a falta de efetivo, ora o trânsito para que se desloquem até o problema ou pelo excesso de burocracia para se atingir tal objetivo. Sabemos que de uma certa forma o CCO concebe as normas ISO 9000 como um fator de segurança, relaciona passo a passo cada ação, descrevendo horários, pessoas envolvidas e conclusão do acontecimento, de forma a se resguardar cada procedimento a solução do seu problema.

Tabela 4.4.6 – Fator 7 – Sistema de mensurar a qualidade

FATOR 7-MENSURAÇÃO DA QUALIDADE	carga fatorial	% discordância	% indiferença	% condordância
20- Temos um efetivo sistema para medir nossa eficácia, se sujeitando aos padrões de qualidade.	0,781	19,70	14,00	66,30
28. O clima de trabalho é saudável , possibilitando a aproximação e confraternização das pessoas.	-0,414	7,00	1,30	91,70

Fonte: Análise fatorial / SPSS Anexo 3

O fator 7 representa a dimensão “sistema de mensurar a qualidade da qualidade” em que 66,30% dos respondentes consideram efetivo o sistema que avalia a eficácia dos padrões de qualidade implantados. No entanto, é necessário considerar a complexidade de mensuração, de acordo com o que fala LEITÃO (1996), sobre a complexidade para se medir fenômenos sociais por estarem diretamente relacionados com a difícil tarefa de encontrar a célula que mais perfeitamente representa tais fenômenos.

Como a assertiva exposta na tabela acima é resultado de uma questão fechada a que foram submetidos os respondentes, não foi possível verificar como é o sistema de mensuração utilizado para que se pudesse analisar sua eficácia. Porém, segundo DEMING (1990), qualidade só pode ser definida em termos de quem avalia, com base nesta afirmação,

pode-se dizer que o funcionário avalia e considera de qualidade aquilo que está mais próximo de si, que é a sua prática, e, se esta está de acordo com as normas estabelecidas no programa de certificação, deve, então, ser considerada de qualidade. Como se pode notar na assertiva 28, 91,70% dos respondentes avaliam como saudável o clima de trabalho e justificam dizendo que há aproximação e confraternização entre as pessoas.

Tabela 4.4.7 - Fator 8 - Monitoramento e planejamento da qualidade

FATOR 8 - MONITORAMENTO E PLANEJAMENTO DA QUALIDADE	carga fatorial	% discordância	% indiferença	% condordância
19- Regularmente monitoramos a qualidade de nossos produtos assegurar que atendam a planos e especificações de projeto.	0,739	10,80	7,60	81,60
26. Os Programas da Qualidade ajudaram na organização e planejamento dos departamentos da empresa.	0,512	3,80	11,50	84,70

Fonte: Análise fatorial / SPSS Anexo 3

O fator 8 diz respeito a dimensão “monitoramento e planejamento da qualidade”.

Neste fator, 81,00% dos respondentes afirmam que os produtos ou serviços são regularmente monitorados e 84,70% dizem que os programa interferem de forma positiva no planejamento realizado pelos departamentos. No entanto, nem todos os funcionários têm acessibilidade aos programas de monitoria desenvolvido em outros departamentos que não o seu. Portanto, é difícil perceber se os respondentes referiam-se aos seus próprios departamentos e aos outros por dedução, ou se eles realmente conhecem os outros departamentos, nesse caso, sua análise seria de uma perspectiva macro.

Tabela 4.4.8 – Fator 9 – Evolução da qualidade e gestão participativa

FATOR 9 – EVOLUÇÃO DA QUALIDADE E GESTÃO PARTICIPATIVA	carga fatorial	% discordância	% indiferença	% condordância
08. Embora se fale muito em qualidade, basicamente a empresa não aperfeiçou em termos de comprometimento com a qualidade	0,823	85,30	1,40	13,3
14. No nosso grupo de trabalho, as pessoas são encorajadas a expressar novas idéias e sugestões	0,463	21,60	3,20	75,20

Fonte: Análise fatorial / SPSS Anexo 3

O fator 9 compreende a dimensão “Evolução da qualidade e gestão participativa”.

A preocupação com a evolução da qualidade representa que a empresa está atenta e

comprometida com o desenvolvimento do processo de qualidade que, segundo MARANHÃO (2001) e ZACHARIAS (2001), deve ser contínuo visando sempre melhores produtos e/ou serviços .

De acordo com as assertivas contidas no fator 9, observa-se que 85,30% consideram que a empresa se aperfeiçou em termos de comprometimento com a qualidade, comprovando, portanto, a relação de comprometimento da empresa ou organização, não somente com a continuidade do processo de qualidade, como também com a necessidade de ter todos os seus colaboradores engajados.

Das 25 assertivas apresentadas no instrumento de pesquisa, 23 ficaram dentro da análise fatorial e 02 ficaram fora, conforme poderá ser observado no quadro 4.4. No entanto, os temas abordados nessas assertivas não modificam os dados das demais assertivas já analisadas.

Quadro 4.4 – “Distribuição das assertivas que não constaram da análise fatorial”

N.º	Assertivas
09	Meu supervisor imediato tende a dizer uma coisa e fazer outra em termos de qualidade.
17	Meu ambiente de trabalho (condições físicas do meu local de trabalho) inibe minha produtividade.

Fonte: Fonte: Análise fatorial / SPSS Anexo 3

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

Esta pesquisa iniciou-se com o objetivo de conhecer as percepções dos funcionários da SPTrans quanto a implantação do Programa da Qualidade desenvolvido nesta organização. Mais especificamente, esta pesquisa visava identificar alterações no ambiente do trabalho; analisar impactos da implementação do Programa da Qualidade, no clima organizacional; analisar modificações na estrutura organizacional e conhecer mais de perto, para melhor compreendê-las, as etapas da implementação da certificação das Normas ISO. Após o desenvolvimento da pesquisa, com a análise dos dados, observou-se que as principais alterações e impactos no ambiente do trabalho e implementação do Programa da Qualidade e do clima organizacional consistem basicamente na responsabilidade, no comprometimento e participação de todos além da necessidade de conhecimento de todo processo e principalmente de reflexão e auto-conhecimento.

Em relação à responsabilidade, percebeu-se que em um processo de implantação de um Programa da Qualidade e consequente certificação é imprescindível que a organização e suas lideranças assumam a responsabilidade de gerenciamento e decisões necessárias para que os colaboradores possam participar ativamente de todo o processo. É importante ressaltar também que cada funcionário, por sua vez, precisa se responsabilizar pelo desempenho de sua função como parte integrante de todo o processo, uma das peças principais para se atingir as metas estipuladas pelo Programa da Qualidade.

Além do aspecto responsabilidade, observou-se que o clima organizacional da empresa, com o processo da qualidade, é de comprometimento por parte da maioria de seus funcionários em todos os níveis hierárquicos. De acordo com as assertivas resultantes do instrumento de pesquisa utilizado, nota-se que a participação e integração representa uma das características mais presentes do clima organizacional da empresa pesquisada. Deve se considerar que estes resultados são coerentes já que foram obtidos nos departamentos já

certificados. Neste contexto, para que a certificação tenha acontecido, presume-se que cada departamento formulou suas estratégias para atingir seus objetivos, contudo, sem integração e sem senso de equipe, provavelmente a certificação não ocorresse.

É importante ressaltar a assertiva dezesseis em que 92,40% afirmam que a certificação pelas normas ISO 9000 foi benéfica à empresa. No caso da assertiva vinte e quatro em 93,60% dos respondentes afirmam que com o advento da certificação pelas normas ISO 9000 gerou satisfação e motivação nos funcionários de seus departamentos. Com base nesses dados, observa-se que os funcionários envolvidos no processo de certificação se sentem orgulhosos de sua participação na conquista dessa premiação. Este sentimento colabora para o sentimento de pertencerem a organização, contribuindo também para a construção do clima organizacional existente.

Segundo SPTRANS (2001c) o processo de certificação na SPTrans deu-se de forma gradativa e a idéia está sendo absorvida por outros departamentos, como forma de concorrência e motivação. Não é surpresa observar, pelo organograma da empresa, que ainda há muitos departamentos não certificados, porém, muitos estão ou em treinamento ou em fase de conseguir a certificação.

Em relação à análise de modificações na estrutura organizacional na empresa pesquisada, nota-se que a principal mudança ocorreu com a implantação do Programa Plurianual em 1995 decretado (anexo 4) pelo Ex-Prefeito Paulo Maluf, exigindo qualidade no sistema de transporte da cidade de São Paulo. Este fato propiciou a extinção da CMTTC que de 27.000 funcionários passou a ter 1276 na empresa SPTrans que a sucedeu, contudo, gerando uma necessidade de planejamento para a qualidade, de forma que a estrutura da organização se tornasse mais enxuta e informatizada para controlar o sistema de transportes no planejamento, fiscalização e vistoria dos serviços.

O processo de qualidade rege toda a empresa, com normas e padrões pré estabelecidos. Esta pesquisa, no entanto, limitou-se ao estudo dos departamentos certificados.

Outro aspecto a ser ressaltado é que o pesquisador, ao interagir com os funcionários da empresa, notou que as pessoas envolvidas em suas respectivas áreas eram concededoras de seu serviço e estavam na empresa há muito tempo, posto que se verificou junto ao departamento de pessoal que a rotatividade de pessoal na empresa é quase nula. As pessoas substituídas geralmente são as pessoas com cargo de confiança e de níveis estratégico. O pessoal de nível tático já está na empresa há muito tempo. Muitos estavam presentes desde a extinção da CMTC e na criação da SP-Trans. Pode-se, portanto, verificar uma certa estabilidade entre os funcionários e um ambiente agradável nas relações interpessoais da organização. Esses dados confirmam-se na análise das assertivas que integram a pesquisa, quando os respondentes comentam de forma positiva os treinamentos oferecidos pela organização em termos de qualidade.

Um dos aspectos importantes a ser comentado é que com o desenvolvimento do Programa da Qualidade, o clima organizacional torna-se um ambiente de busca de conhecimento da empresa , de cada departamento, do Programa da Qualidade e também de auto-conhecimento, ou seja, é necessário que todos os envolvidos no processo conheçam bem as prioridades e objetivos da empresa, de seu departamento e de sua própria função.

A hipótese elaborada nesta pesquisa era de que o processo de evolução do Programa da Qualidade e das certificações na série de normas ISO 9000, na empresa São Paulo Transportes, tiveram impactos importantes sobre o ambiente do trabalho e/ou sobre o comprometimento dos funcionários. Esta hipótese foi confirmada, considerando-se os dados analisados da empresa SP-Trans, objeto de estudo desse trabalho. Tal afirmação pode ser fundamentada, por exemplo, nas seguintes assertivas :

- 07. Objetivos, planos e estratégias da diretoria da empresa refletem um comprometimento com a qualidade.

- 10. Todos os colaboradores são encorajados em seus esforços com relação ao aperfeiçoamento da qualidade.
- 11. Colaboradores de todos os níveis são importantes na implantação de Programas da Qualidade.
- 16. A certificação pelas normas ISO 9000 foram benéficas ao clima organizacional da empresa.
- 20- Temos um efetivo sistema para medir nossa eficácia, se sujeitando aos padrões de qualidade.
- 24. Quando seu departamento foi certificado pela ISO 9000 gerou satisfação e motivação nos funcionários
- 26- Os Programas da Qualidade ajudaram na organização e planejamento dos departamentos da empresa

Com as assertivas 07, 10 e 11 que tiveram respectivamente, 75,10%, 73,30%, e 97,40 % de concordância, é possível concluir que um dos impactos da implantação do Programa da Qualidade no clima organizacional foi o fato de o processo de certificação ter gerado novos procedimentos de trabalho e comprometimento de todos os colaboradores para atingir os objetivos e planos na obtenção de seus respectivos certificados. Houve, também, e talvez principalmente um sentimento de motivação e satisfação por parte dos envolvidos no processo de certificação de forma benéfica, como observado na análise das assertivas 16 (92,40%), 20 (66,30%), 24 (93,60%) e 26 (84,70%), em seus níveis de concordância .

Por outro lado, embora a hipótese de pesquisa tenha sido confirmada, é necessário comentar algumas dificuldades de pesquisa , os caminhos não percorridos nesta pesquisa e/ou a fragilidade de outros caminhos percorridos, os quais de alguma forma poderiam acrescentar e dar mais sustentação aos resultados obtidos.

Uma das dificuldades enfrentadas refere-se ao estudo do clima organizacional, devido ao seu caráter subjetivo e, portanto, de difícil avaliação. Esta dificuldade se dá porque quando se estuda clima organizacional se está na verdade lidando com comportamento dos indivíduos, com suas crenças, resistência, diferentes graus de conscientização, diferentes

realidades e porque não dizer lidando com o humor das pessoas. É necessário estar atento para tais fatores porque eles podem alterar muito os resultados, dependendo do dia, do momento em que o pesquisador aborda os sujeitos de sua pesquisa, os dados poderão ser influenciados, por exemplo, pelo mau humor do respondente, ou por algum problema, conflito existente em seu departamento ou de ordem particular.

Assim, não é possível generalizar, como se o clima organizacional fosse algo estático e imutável. O clima organizacional é um sistema dinâmico que poderá trazer impactos diferentes para realidades distintas.

Uma outra dificuldade está relacionada a quantidade de respondentes que se propunha ter mas que não foi possível por fatores diversos. Quando se iniciou esta pesquisa se propunha passar os instrumento de pesquisa a todos os departamentos certificados, porém isso não foi possível, pois as áreas que compõem os departamentos de transporte diferenciado, só possuem o certificados das normas ISO 9000 na modalidade escolar que comprehende cerca de 10% de suas atribuições. Portanto, as pessoas envolvidas poderiam influenciar a pesquisa de uma forma superficial, pois a certificação não é o foco específico desse departamento.

Uma outra dificuldade de pesquisa foi provocada pela mudança do representante da administração que havia concedido autorização para coleta de dados desde junho de 2001. Ao iniciar o ano de 2002, verificou-se que o representante da administração tinha mudado de órgão público e a pessoa que assumiu suas funções provisoriamente, não estando certa de sua permanência no cargo, provocou alguns obstáculos que atrasaram o cronograma das atividades de pesquisa que haviam sido planejadas. Assim, só foi possível aplicar os questionários de pesquisa no mês de julho de 2002 e isto representou um atraso de 03 meses no desenvolvimento de pesquisa.

Como caminhos não percorridos temos a não realização de entrevistas, pesquisar os departamentos não certificados e limitar o estudo somente a uma empresa. Considera-se também que as entrevistas no campo de pesquisa seriam de grande utilidade para confirmar os dados coletados das assertivas fechadas, pois o instrumento de pesquisa, de certa forma limita-se a respostas fechadas o que restringe o universo de respostas que em uma entrevista poderiam ser mais amplamente discutidas e elaboradas.

Um outro caminho não percorrido foi a exclusão dos departamentos não certificados no universo de pesquisa. Após uma auto-avaliação sobre o processo de pesquisa desenvolvido, percebe-se que os departamentos não certificados poderiam ser importantes para os resultados obtidos, se considerarmos que estes, embora não participantes ativos do processo de certificação, fazem parte da empresa, e, portanto, poderiam de alguma forma influenciar o clima organizacional e o Programa da Qualidade implantado.

O último caminho não percorrido foi a não escolha de mais de uma empresa com departamentos certificados pelas normas ISO 9000 para compor o universo de pesquisa. Esta opção, no entanto, tem suporte no fato de que a SPTrans é a única empresa de economia mista, contratada pela Secretaria Municipal de Transportes, na cidade de São Paulo, responsável pela fiscalização de transporte coletivo. Sabe-se que há uma empresa BH-Trans com as mesmas características em Belo Horizonte- MG, no entanto devido as dificuldades de locomoção e tempo não foi possível tê-la como parte integrante da pesquisa para uma possível análise comparativa.

Contudo, os caminhos não percorridos ao invés de se constituírem fatores negativos, na verdade são considerados como geradores de futuros estudos de pesquisa, hoje vislumbrados pelo pesquisador.

5.1 Sugestões de futuras pesquisas

Um mesmo objeto de pesquisa pode ser observado, questionado e abordado por pontos de vistas muito diversos por vários pesquisadores de áreas afins. O clima organizacional na implantação de Programa da Qualidade na empresa São Paulo Transportes S.A., verifica-se também, no momento em que foram analisados os dados coletados a partir de uma fundamentação teórica determinada, que outros tantos questionamentos acerca deste assunto podem ser formulados – que outras tantas pesquisas podem ser empreendidas incitadas por questões como:

- 1 – Como será o clima organizacional no início da implantação de um programa de certificação pelas normas ISO 9000?
- 2 – Por que nem todos os departamentos buscaram a certificação pelas normas ISO 9000?
- 3- Como é o clima organizacional nos departamentos não certificados?

Com certeza, vários outros questionamentos podem ser levantados sobre o assunto. Acredita-se que este trabalho possa servir como um possível ponto de partida para todas essas e ainda outras indagações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT – **NBR ISO 9000** – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2001.

ANTP - Prêmio ANTP de qualidade 2001 (Relatório de atividades São Paulo Transportes S.A) São Paulo, 2001.

ARÁOZ, Victor Venancio Implementação e Gestão do Sistema da qualidade QS 9000 em empresa de autopeças: Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Metodista de São Paulo – UMESP. São Paulo, 1998.

BIANCALANI, Fábio. Clima Organizzativo. Disponível em: http://www.web.tiscali.it/workpsychology/clima_organizzativo.htm Acesso em: 17.06.2002.

BALLOTI, Magali. Em 14 anos, a ISO 9000 muda o comportamento das empresas. São Paulo: Valor Econômico, 26 mar., p.10, 2001.

BARRETO, Maria Inês. As organizações sociais na reforma do estado brasileiro. In: **PEREIRA, Luiz Carlos Bresser e GRAU, Nuria Cunill (Org).** O público não-estatal na reforma do Estado. São Paulo: FGV, 1999

BERGAMO FILHO, Valentino. ISO 9000 em serviços: Um passo para a qualidade total. São Paulo: Makron Books,1999.

BRESSAN, Flávio. O método de estudo de caso. Revista Administração Online. v.1 nº1 jan/fev/mar 2000. Disponível em: http://www.fecap.com.br/adm_online Acesso em: 01.12.2001.

CALVANI, Carlos Eduardo B. Teologia e MPB. São Paulo: Edições Loyola, 1998.

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

CAPON,N. KAYE, M & WOOD, M. Measuring the sucess of a TQM programme. The International Journal of Quality & Reliability Managemet; Bradford; 1995. Disponível em: <http://www.proquest.umi.com/pqdweb?Did=0000009089125&Fmt> Acesso em:19.07.02.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social.** Trad. Torres, Ofélia de Lanna Sette. São Paulo: Atlas, 1999.

COIMBRA, M.C. **Brasil: Neoliberalismo?** Disponível em: <<http://www.economiabr.net/colunas/coimbra/04brasilneoliberalismo.html>> Acesso em 24.01.02.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração.** Trad. Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DINIZ, Eli. **Empresariado e projeto neoliberal na América Latina: uma avaliação dos anos 80.** São Paulo: Dados, 34(3), 1991.

FACHEL, Jandyra Maria Guimarães. **Análise Fatorial.** Dissertação (Mestrado em Estatística) Instituto de Matemática e Estatística da USP – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1976.

FLEURY, Maria T.L. **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação.** Porto Alegre : Bookman, 2000.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional.** São Paulo : Pioneira, 1997.

GODOY, Arilda Schmidt. **Ambiente de ensino preferido por alunos do terceiro grau – um estudo comparativo.** Tese de Doutorado em Educação apresentada à – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, 1989.

GONÇALVES, Alexis P. **Dimensiones del clima organizacional.** Disponível em: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>. Acesso em: 02.07.02.

GOODE, W.J. & HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social.** 4^ª ed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1972.

GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial.** Brasília: FUNADESP, 1999.

HAAK, Marianne Kellner. **O programa da qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços.** Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade

de Economia, Administração e Contabilidade – FEA da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviços: a batalha pela conquista do cliente.** Trad. Brandão, Eduardo. São Paulo: Atlas, 1986.

INDICADORES DIESP. São Paulo: **FUNDAP/DIESP**, v.11 nº 89 mar/abr, 2002.

JOHNSON, Corinne N. **The Benefits for PDCA.** Quality Progress; Milwaukee; May 2002 Disponível em: <http://www.proquest.umi.com/pqdweb?Did=00000120660069&Fmt> Acesso em:16.07.02.

JURAN, J.M. **Juran on planning for quality.** New York: Free Press, 1988.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas,1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** Trad. Brandão, Ailton Bomfim. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LECKER, Martin J. & NEEDLE Terry Kaye **A discipline applying psychology to ethics Review of Business;** Jamaica; 1997 Disponível em: <http://www.proquest.umi.com/pqdweb?Did=0000025230701&Fmt> Acesso em:18.07.02.

LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá. **Clima organizacional na transferência de treinamento.** São Paulo: Revista de Administração v.31, nº 3, p.53-62, jul/set 1996.

LEITE, Valmer Correa. **Entendendo os conceitos e a importância da Qualidade.** Disponível em: <http://www.guib.com.br/Publitec/ISO/001/Iso001.htm>. Acesso em:27.02.2002.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações.** Trad. Roberto Coda e Cecília Bergamini. São Paulo: Atlas, 1994.

LITWIN, G. H. & STRINGER, R. A. **Motivation and Organizational climate.** Boston: Harward Business School – Division of Reserach,1968.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivation and Personality.** New York: Harper & Row Publishers, 1970

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000: manual de implementação : versão ISO 2000.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001

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

MATTHEWS, Nonte Lee. **How to implement feedback & drive improvement.** Quality Progress; Milwaukee;2001 Disponível em: <http://www.proquest.umi.com/pqdweb?Did=TS1026855806&Fmt> Acesso em:16.07.02.

MINTZBERG, Henry. **Managing government, governing management.** Harvard Business Review, May/June 1996.

MIRANDA, Nonato Assis de **A escolha do curso e as expectativas profissionais em relação ao mercado de trabalho, dos alunos do ensino superior noturno de administração de empresas em instituições particulares** Dissertação de Mestrado apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. São Paulo, 2001.

MIRSHAWKA, Victor. **A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Entrevista e estudo de caso.** Disponível em: http://www.fecap.br/dmoreira/textos_metodologia. Acesso em:01.12.2001.

NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. **Gestão da qualidade em serviços.** Tese de doutorado apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.

OLIVEIRA, Nanete R. **Clima Organizacional da Embrapa.** Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1990.

PEREIRA, Júlio Cesar R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais.** 2 ed. São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser e GRAU, Nuria Cunill (Org). **O público não-estatal na reforma do Estado.** São Paulo: FGV, 1992

PINTO, Silvia Helena Boarin. Normas ISO 9000, revisão 2000: Principais alterações. São Paulo: **Revista Alvares Penteado**, nº 7, p.135-143, dez, 2001.

PRATES, Ceres Alves. **Uma nova relação do setor público com o cidadão: primeira pesquisa nacional de avaliação da satisfação dos usuários dos serviços públicos.** Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 21.11.2001.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário em termos de qualidade.** São Paulo: Atlas, 1996.

PROCTER, M. “**Measuring attitudes**”. In: Gilbert, n. (Ed.) **Researching social life**. London: Sage, 1999.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1995.

ROBSON, C. **Real World research: a resource for social scientists and practitioner researchers.** Oxford: Blacwell, 1997

SANTOS, Neusa Maria B.F. **Clima Organizacional: um estudo em instituições de pesquisa.** Dissertação de mestrado em administração apresentada à FEA – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1983.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: California, Jossey-Bass Inc., 2ed., 1992.

SOUSA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais** – como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978

SPTRANS(a). **Histórico do transporte público no Município de São Paulo - O Processo de Privatização da CMTC** Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 18.02.2002

SPTRANS(b). **SPTtrans** (mimeo.) São Paulo, 2001.

SPTRANS(c). **Histórico da qualidade na São Paulo Transportes S/A** (mimeo.) São Paulo, 2001.

TORRES JÚNIOR. **Retórica das ações – o outro lado da Torre de Babel – A comunicação organizacional como drama de ações com significado.** Tese de doutorado apresentada à Universidade Metodista . São Paulo, 2000.

VANNUCHI, Aldo. **Cultura brasileira**. São Paulo: Ed. Loyola, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WIELAND, G. F. & ULLRICH R. A. **Organizations, behaviour, design and change**. Illinois: Richard. D. Irvin, 1976.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Grassi, Daniel. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, C.H. **An Introduction to computing and interpreting Cronbach Coefficient Alpha in SAS**. Proceedings of 26th SAS User Group International Conference. Disponível em: <<http://seamonkey.ed.asu.edu/~alex/pub/cronbach.doc>>. Acesso em 23/06/2001.

ZACHARIAS, Oceano J. **ISO 9000: Conhecendo e implantando – uma ferramenta de gestão empresarial**. São Paulo: O J. Zacharias, 2001.



ÍNDICE ONOMÁSTICO

A

ARÁOZ (1998).....1

B

BALLOTI (2001).....61

BARRETO (1999).....61, 62, 63, 64, 66

BERGAMO FILHO (1999).....52, 54

BIANCALANI (2002).....25

BRESSAN (2000).....11

C

CAPON, KAYE & WOOD (1995).....46

CHANLAT (2000).....12

D

DEMING (1990), 39, 42, 43, 46, 47, 81, 86

DINIZ (1997).....63

F

FIFKIN (1995).....64

FITZSIMMONS E FITZSIMMONS (2000).....48

FRITZ (1997).....33

G

GODOY (1989).....21

GONÇALVES (1997).....26, 30, 31

GOODE e HATT (1972).....11, 13

GRAÇA (1999).....25

H

HAAK (1997).....6, 43

HAAK (1997).....1

HOROVITZ (1993).....44

J

JOHNSON (2002).....57

JURAN (1988).....46

K

KANAANE (1999).....33

KOTLER (1998).....45

KURZ (1995).....64

L

LECKER & NEEDLE (1997).....34, 36

LEITÃO (1996).....26, 86

LEITE (2002).....53, 84

LÉVY-LEBOYER (1994).....34, 38, 39, 40, 41, 85

LITWIN & STRINGER (1968).....29, 30, 81, 83

M

MARANHÃO (2001), 55, 56, 58, 59, 88

MARTINS (1989).....76

MASLOW (1970).....vi, vii, 34, 35, 36, 83, 84

MATTAR (1999).....17, 18

MATTHEWS (2001).....57

MAXIMIANO (2000).....34, 37, 38

MINTZBERG (1996).....65, 66

MIRSHAWKA (1990).....45

MOREIRA (2001).....13, 14

N

NÓBREGA (1997).....46, 48

NUNNALLY (1981).....21

O

OLIVEIRA (1990).....27

P

PATTON (1980).....11

PEREIRA (1999).....76

PEREIRA E GRAU (1992).....62

PINTO (2001).....50, 55, 56

PRATES (2000).....66, 67, 68, 70

PRAZERES (1996).....1, 42

PROCTER (1999).....19, 42, 49, 88, 99, 115

R

ROBSON (1997).....19

S

SANTOS (1983).....27

T

TAGIURI & LITWIN (1968).....26

TORRES JÚNIOR (2000).....24

V

VANNUCHI (1987).....23

VERGARA (1997).....19

VROOM (1964).....34, 40

W

WAGNER III (1999).....34

WIELAND & ULLRICH (1976).....25

Y

YIN (2001).....11, 12

YU (2001).....22

Z

ZACHARIAS (2001), 51, 52, 58, 60, 85, 88

ÍNDICE REMISSIVO

A

Ambiente de Trabalho , 5, 26, 27, 31, 47, 83, 88, 114

C

Clima Organizacional, 1, 2, 4, 5, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 32, 34, 70, 72, 81, 83, 84, 85, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 114

Comportamento

Organizacional4, 23, 33, 34, 70, 97

Comunicação20, 65, 80, 81, 114

Controle de Qualidade1, 2, 14, 50

Cultura 4, 23, 24, 27, 28, 29, 67

D

Desafio31

G

Gestão da Qualidade54, 55

I

Integração, 21, 33, 34, 62, 77, 82, 83, 89

M

Marketing8, 99

Motivação3, Ii, Vi, 4, 6, 22, 23, 26, 27, 29, 30, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 49, 70, 84, 85, 90, 92, 97, 114

P

Padrões31, 49

PDCA57, 58, 98

Produtividade1, 2, 3, 24, 30, 41, 42, 49, 88, 99, 114

Programa da Qualidade, 1, 4, 5, 6, 8, 10, 22, 23,

42, 46, 47, 52, 70, 82, 84, 85, 89, 91, 92, 94, 95, 114

Q

Qualidade em Serviços 44

R

Recompensa31

Responsabilidade ...30, 56

S

Satisfação Profissional .25

Setor Público4, 23, 61, 62, 64, 66, 67, 70, 100

Sistema da Qualidade2, 42, 48, 49, 50, 52, 53

Sistema de Melhoria De Qualidade46

T

Treinamento ..., 21, 77, 81

GLOSSÁRIO

Adequação ao uso: Conceito simplificado da qualidade que têm por base a existência de características e desempenho de um material, item, produto ou serviço necessários e suficientes para o fim a que se destina.

Ambiente : Todas as condições físicas externas que podem influenciar o comportamento de um item; Conjunto dos fenômenos de todas as espécies que exercem ação permanente nos efeitos da qualidade em uma organização.

Amostra: Parte ou porção representativa de um conjunto ou população, a ser medida, analisada ou ensaiada.

Autoridade: Direito de dispor de recursos, incluído as pessoas, de acordo com o arbítrio e discernimento pessoal, com objetivo de realizar um trabalho ou desempenhar um cargo.

Certificação: Ato ou efeito de atestar por escrito a qualificação técnica de uma organização ou de um profissional.

Coleta de dados: Reunião de informações necessárias e suficientes ao estabelecimento de uma série estatística.

Concorrência: Situação em que vários produtores ou fornecedores ou fornecedores abastecem o mercado com produtos ou serviços idênticos, similares e/ou substituíveis.

Confiabilidade: Habilidade de um sistema, instalação, dispositivo, produto ou serviço desempenhar suas funções satisfatoriamente, de acordo com determinadas especificações, num dado intervalo de tempo, sob condições preestabelecidas.

Controle: Ação intencional sobre um sistema, plano, programa, processo, atividade, produto, serviço etc, visando atingir objetivos especificados.

Crenças : Convicções próprias e específicas adotadas por uma organização; idéias ou pensamentos que fazem com que uma ou mais pessoas acreditem em algo.

Cultura: Conjunto de percepções, atitudes e modos de agir, de instituições e valores espirituais e materiais de uma organização (grupo social, sociedade, povo).

Cultura Organizacional: Conjunto próprio e específico de valores, crenças, hábitos, estilos e memória coletiva que permeiam uma determinada organização.

Direção: Fase da administração que estabelece e comanda normas, diretrizes e processos pelos quais pode-se melhor utilizar os recursos disponíveis, para atingir as metas fixadas.

Eficiência : Relação entre os recursos humanos, as máquinas e o capital investido e os resultados advindos do uso desses recursos, ou seja, é o grau de aproveitamento dos recursos utilizados para produzir bens e serviços.

Equipe: Pequeno grupo cooperativo. Motivado por uma tarefa comum, solidário caracterizado pela unidade, coesão e espírito de equipe.

Flexibilidade: Mudança da filosofia de economia de escala para uma variedade de produtos e serviços, com ênfase no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes quanto à qualidade, prazo de atendimento e redução de custos.

Fornecedor: Organização ou pessoa contratada, setor interno ou funcionário que fornece produto, serviço ou informação.

Habilidade: Destreza ou capacidade para desempenhar uma ou mais funções e operações sem treinamento.

Hierarquia : Classificação ordinal que estabelece a importância relativa dos elementos de um conjunto (funcional, de necessidades, da qualidade de produtos, serviços. Etc).

Hipótese: Suposição feita como base para se tirar conclusões ou como um ponto de partida de uma investigação.

Informação: Todo e qualquer material utilizado para conscientizar, motivar ou agregar conhecimento, que tenha relação com um trabalho.

Integração : Processo pelo qual funcionários e áreas funcionais agregam seus trabalhos com os trabalhos de todos em uma organização, com o objetivo de assegurar um bom desempenho do conjunto.

Liderança : Capacidade de criar finalidades, reger seres humanos, atingir metas e compartilhar com todos os benefícios e as consequências das realizações, através de informações compiladas, pactuadas e transmitidas por toda a organização.

Metodologia: Estudo sistemático, por observação da prática científica, dos princípios que a fundamentam e dos métodos de pesquisa utilizados.

Missão: Razão de ser de uma organização, (diretoria, departamento, função etc).

Monitoração: Processo de acompanhamento de resultados do negócio ou do desempenho de um produto ou serviço entregue a um cliente.

Objetivo: Fim para onde devem convergir todos os esforços da organização.

Organograma : Representação gráfica de uma organização

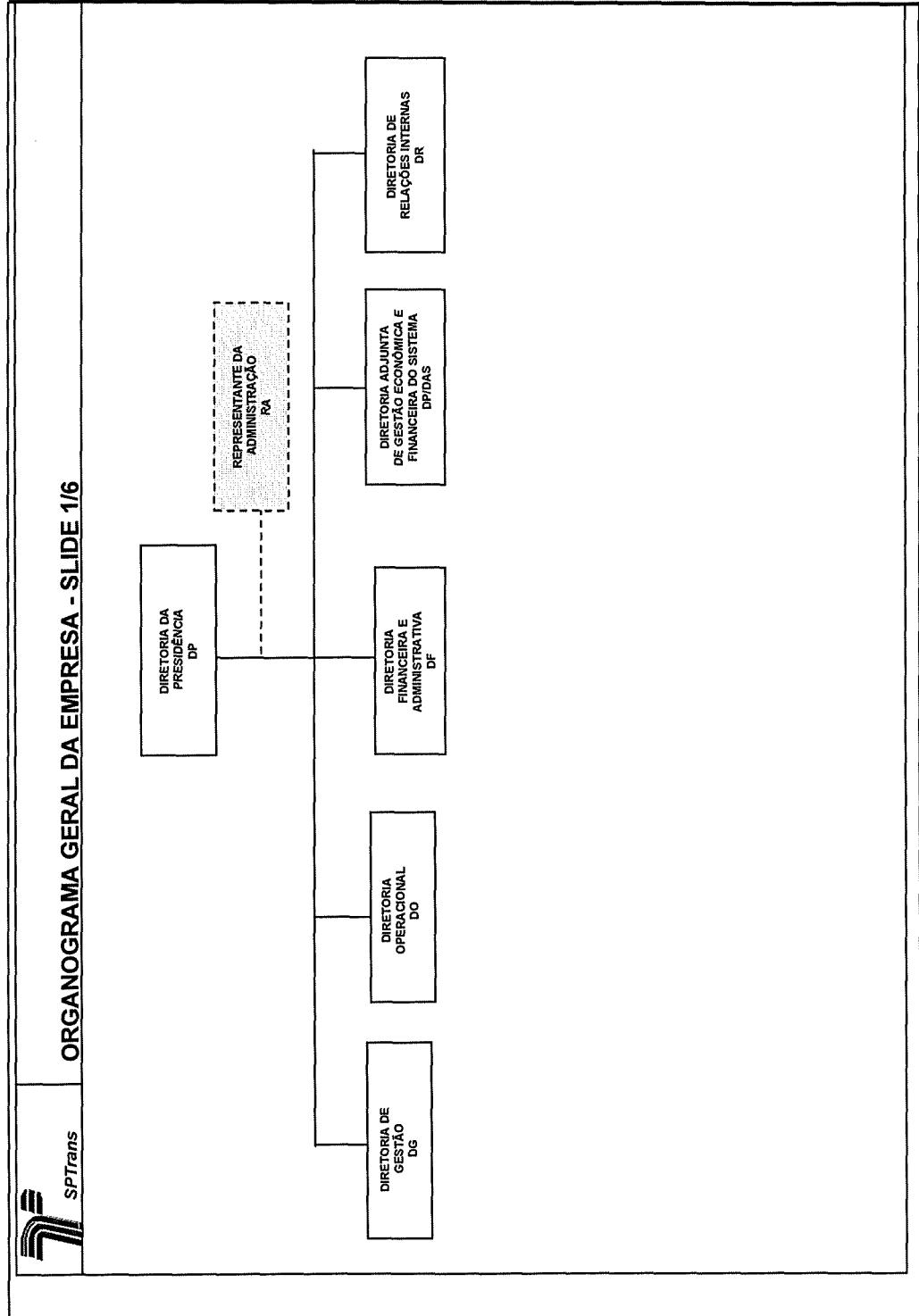
Padrão : Toda especificação de características físicas, químicas, de material, de configuração, de desempenho, de procedimento, de pessoal etc., cuja aplicação uniforme seja considerada necessária para fins de produção, prestação de serviços ou comercialização.

Política : Conjunto de ambições, princípios e objetivos que fornece a base para o planejamento e as ações.

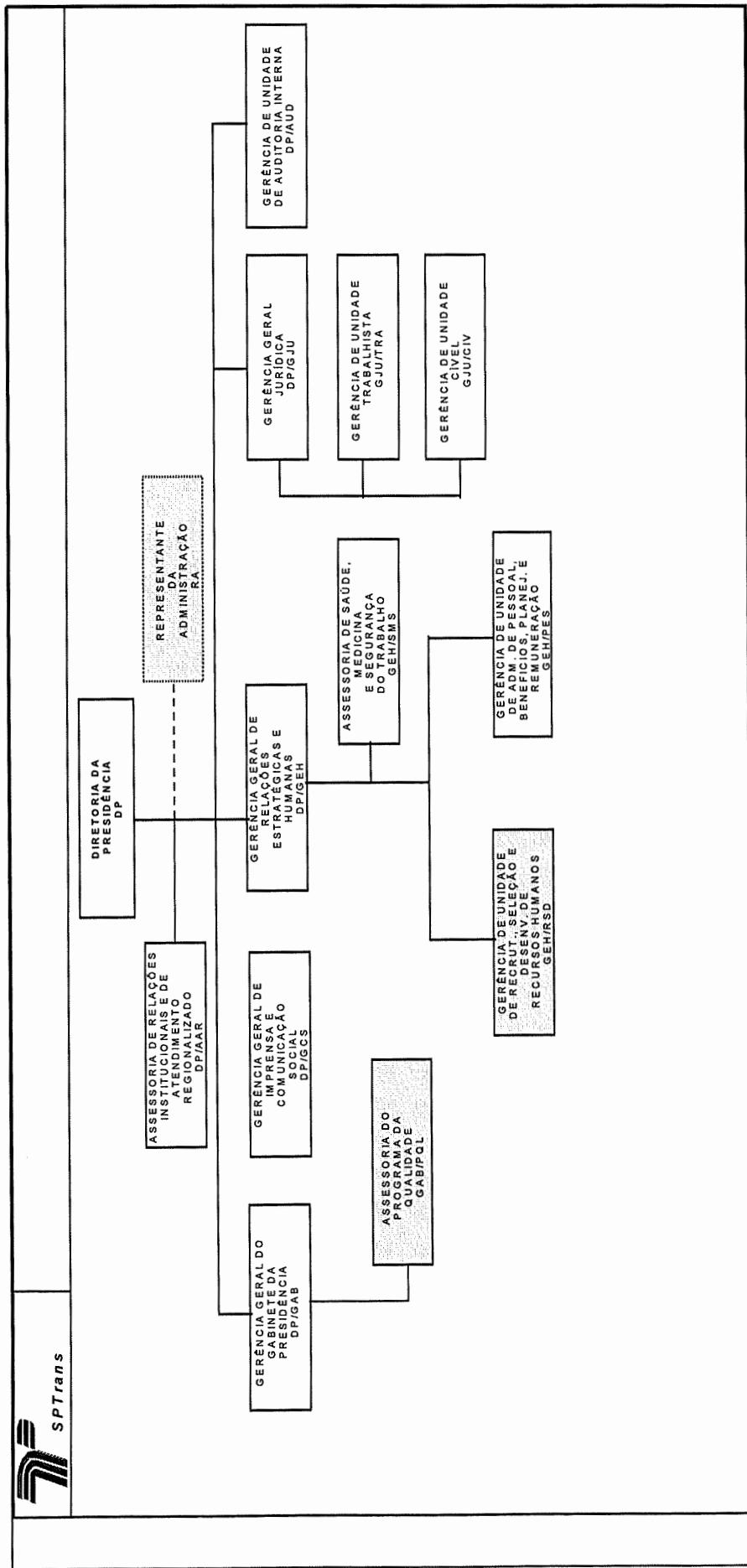
Recompensa : Forma de reconhecimento para com funcionários ou grupo de funcionários por suas contribuições à melhoria da qualidade da organização

Reconhecimento: Forma de a organização, através da alta e/ou média gerência, demonstrar seu apreço e agradecimento aos funcionários ou times da qualidade pela sua contribuição à melhoria da qualidade.

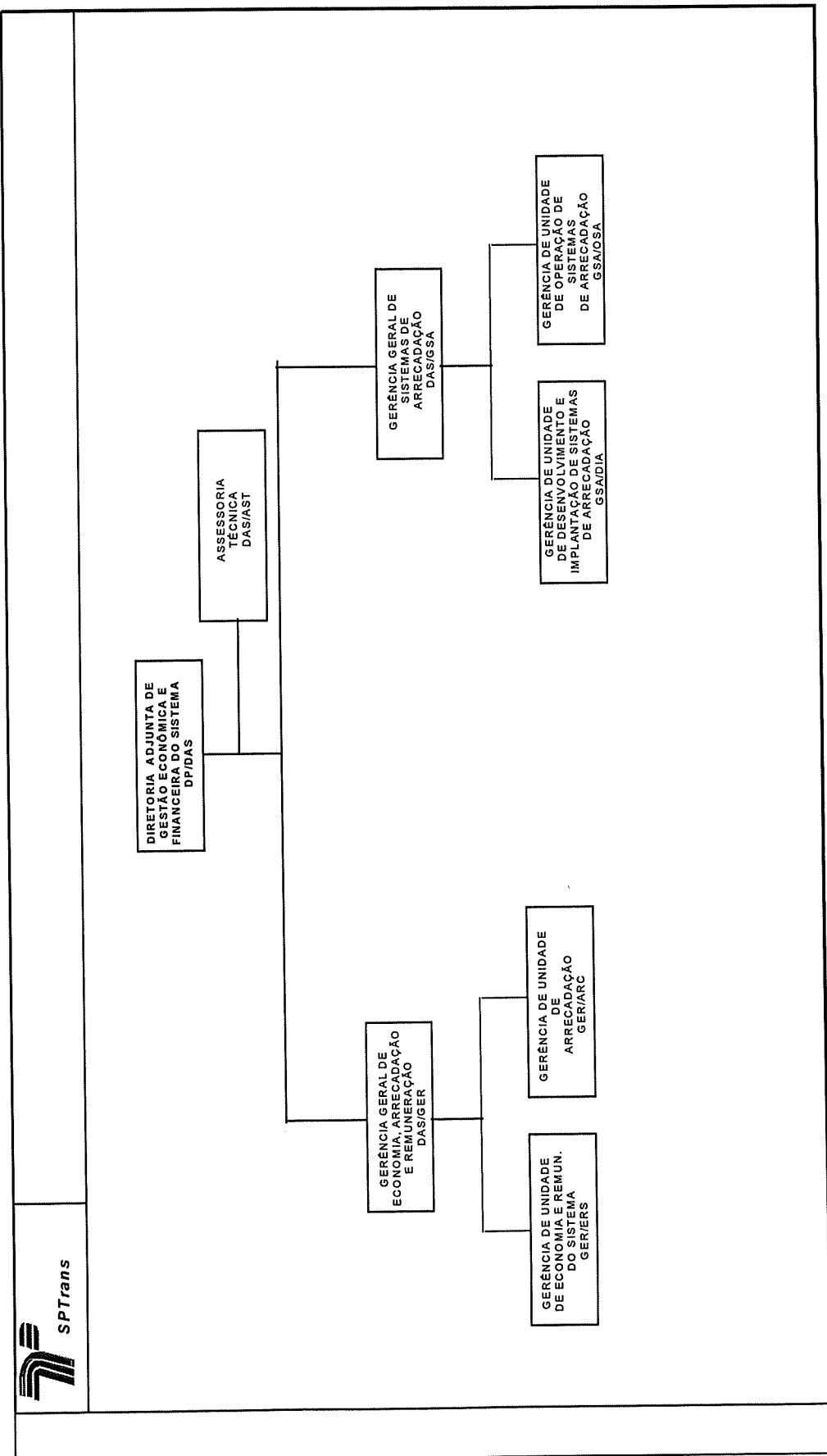
ANEXO 1 ORGANOGRAMA GERAL DA EMPRESA



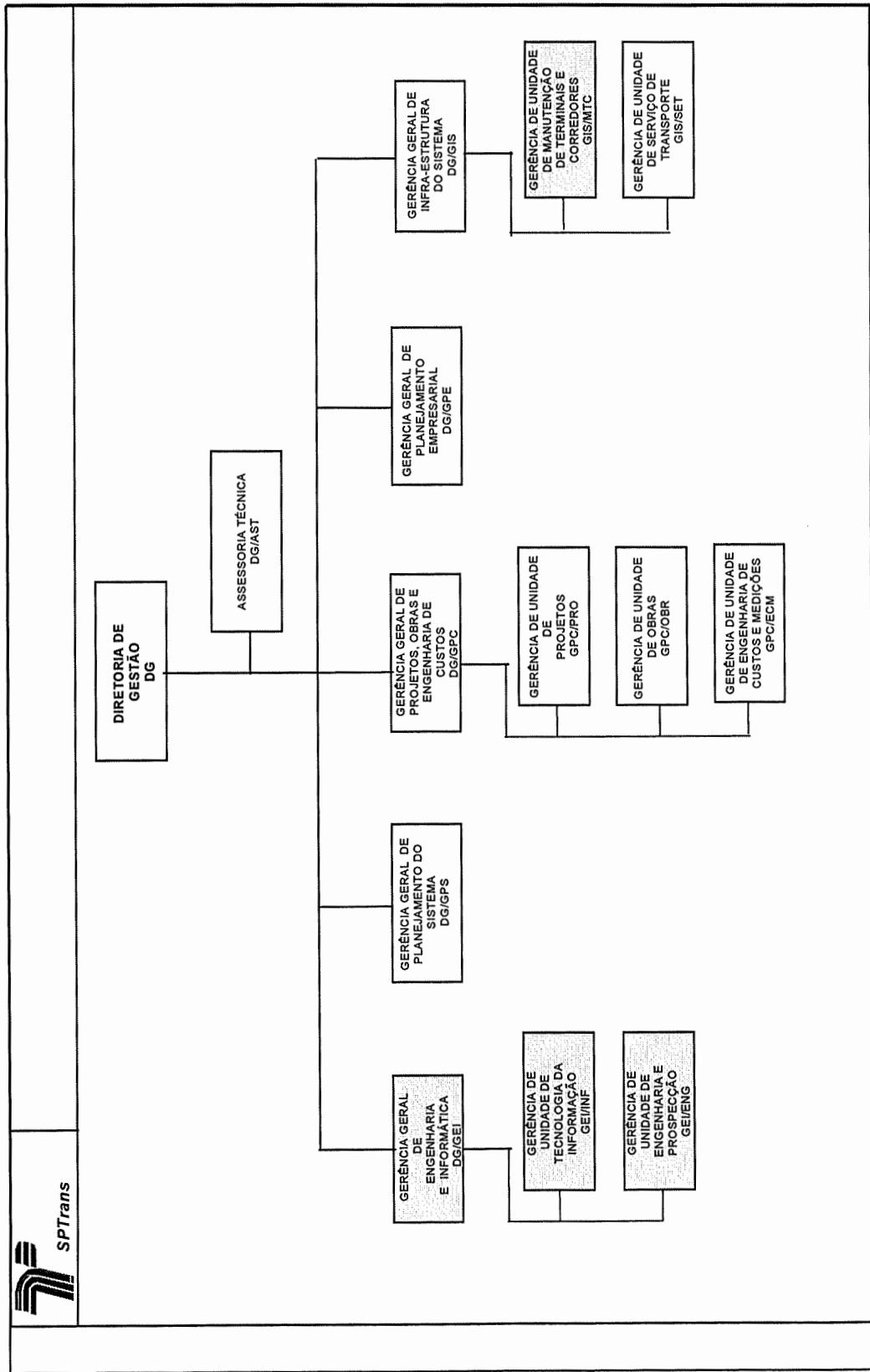
Slide 2/6

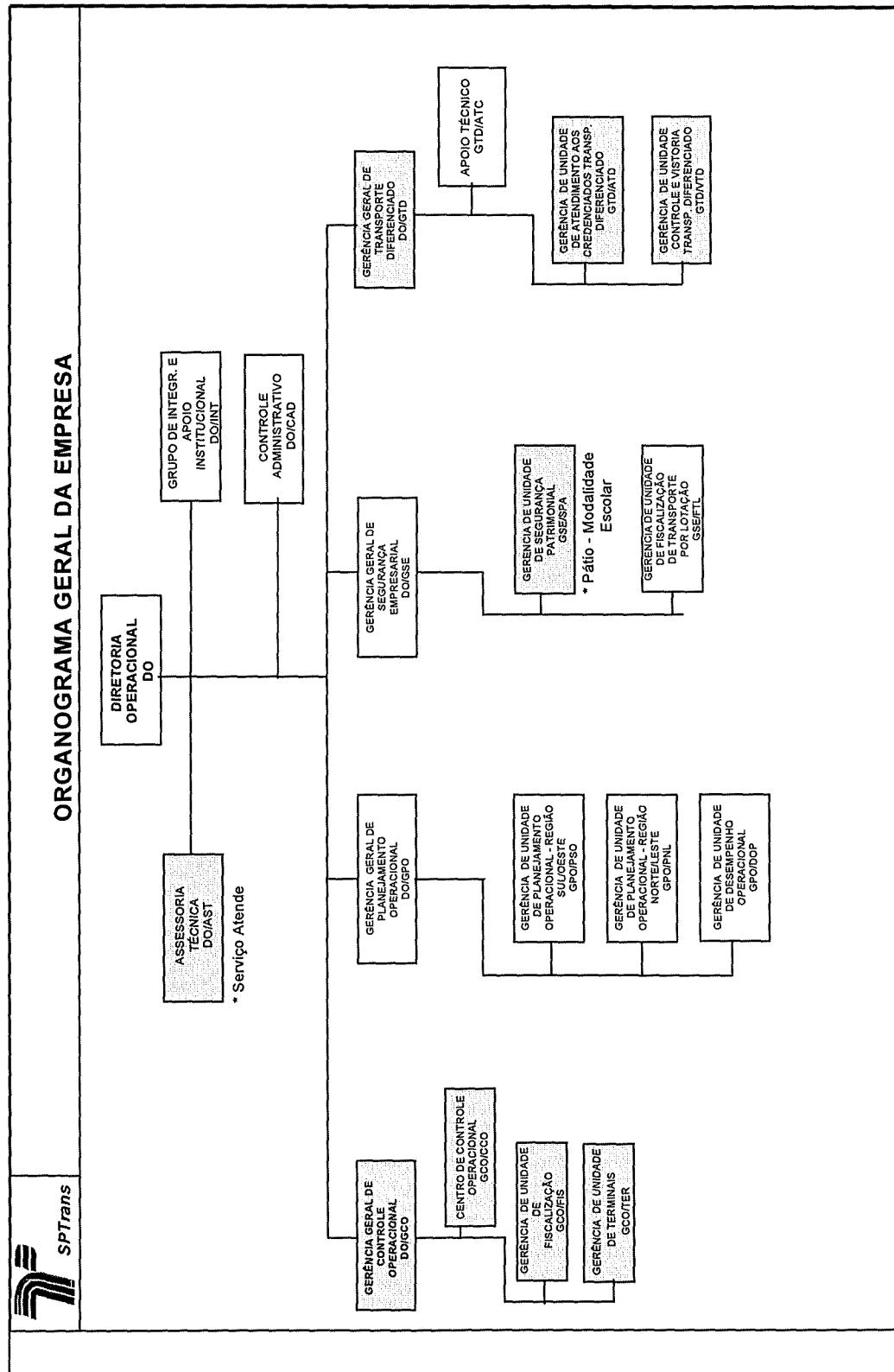


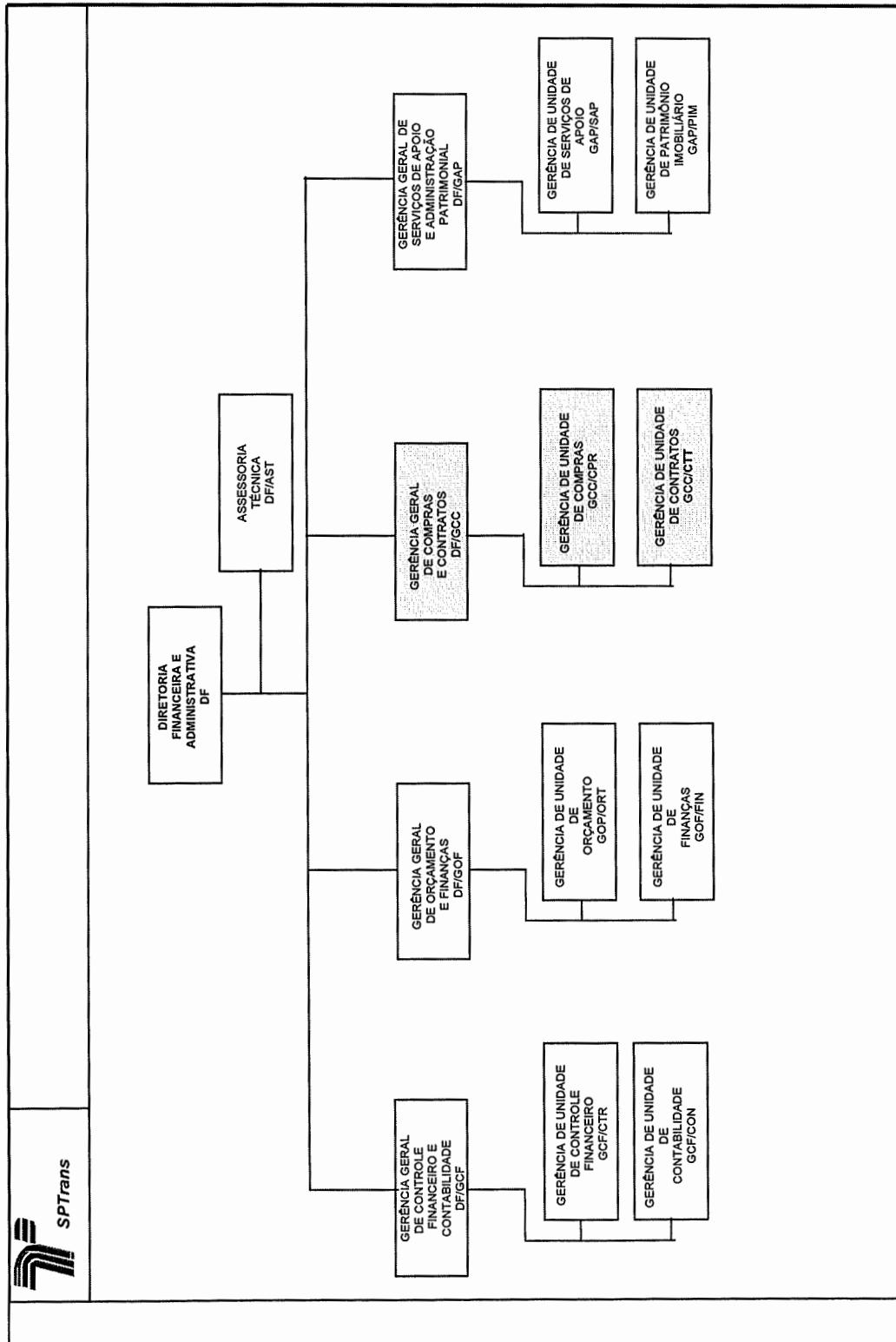
Slide 3/6



Slide 4/6







ANEXO 2 - IPCOQ

INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DA QUALIDADE - IPCOQ Responsável pela pesquisa: José Olival Júnior

Esse questionário tem como objetivo coletar dados junto aos funcionários. É importante que todas as questões sejam respondidas com a máxima franqueza, porque dependemos dessas respostas para avaliar o mais corretamente possível os impactos do Programa da Qualidade no clima organizacional. Nenhum questionário precisa ser identificado e **TODAS AS RESPOSTAS SÃO ESTRITAMENTE CONFIDENCIAIS**.

Muito obrigado pela atenção dispensada

FAVOR ASSINALAR APENAS UMA ALTERNATIVA DE CADA QUESTÃO

Sexo (1) Masculino (2) Feminino

02 Idade ____ anos

03. Estado civil:

(1) Casado (a) (2) Solteiro (a) (3) Viúvo (a) (4) Outros

04. Escolaridade:

(1) Ensino Fundamental incompleto (2) Ensino Fundamental completo (3) Ensino Médio Incompleto (4) Ensino Médio completo
(5) Superior incompleto (6) Superior completo (7) Lato Sensu(especialização) (8) Pós Graduação Mestrado ou Doutorado

05. No que se refere à sua renda individual, qual seria o seu enquadramento?

(1) (de R\$0,00 a R\$600,00) (3) (de R\$1000,00 a R\$1400,00) (5) (a partir de R\$2000,00)
(2) (de R\$600,00 a R\$1000,00) (4) (de R\$1400,00 a R\$2000,00)



06. A diretoria da empresa exerce forte papel de liderança nos esforços de qualidade.	① ② ③ ④ ⑤
07. Objetivos, planos e estratégias da diretoria da empresa refletem um comprometimento com a qualidade.	① ② ③ ④ ⑤
08. Embora se fale muito em qualidade, basicamente a empresa não se aperfeiçoou em termos de comprometimento com a qualidade.	① ② ③ ④ ⑤
09. Meu supervisor imediato tende a dizer uma coisa e fazer outra em termos de qualidade.	① ② ③ ④ ⑤
10. Todos os colaboradores são encorajados em seus esforços com relação ao aperfeiçoamento da qualidade.	① ② ③ ④ ⑤
11. Colaboradores de todos os níveis são importantes na implantação de Programas da Qualidade.	① ② ③ ④ ⑤
12. Esta organização faz um bom trabalho de comunicação da sua estratégia a todos os colaboradores.	① ② ③ ④ ⑤
13. As normas e procedimentos da empresa são claras e objetivas.	① ② ③ ④ ⑤
14. No nosso grupo de trabalho, as pessoas são encorajadas a expressar novas ideias e sugestões.	① ② ③ ④ ⑤
15. Esta organização oferece bom treinamento sobre qualidade aos colaboradores.	① ② ③ ④ ⑤
16. A certificação pelas normas ISO 9000 foram benéficas ao clima organizacional da empresa.	① ② ③ ④ ⑤
17. Meu ambiente de trabalho (condições físicas do meu local de trabalho) inibe minha produtividade.	① ② ③ ④ ⑤
18. Quando são desenvolvidos novos serviços ou procedimentos nesta organização, são dedicados tempo e atenção adequados para assegurar alta qualidade.	① ② ③ ④ ⑤
19. Regularmente monitoramos a qualidade de nossos produtos ou serviços para assegurar que atendam a planos e especificações de projeto.	① ② ③ ④ ⑤
20. Temos um efetivo sistema para medir nossa eficácia, se sujeitando aos padrões de qualidade.	① ② ③ ④ ⑤
21. Conheço as prioridades e objetivos do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
22. Os fornecedores (internos ou externos) desta organização nos oferecem produtos ou serviços de alta qualidade.	① ② ③ ④ ⑤
23. Os fornecedores (internos ou externos) desta organização são altamente responsáveis por nossas necessidades.	① ② ③ ④ ⑤
24. Quando seu departamento foi certificado pela ISO 9000 gerou satisfação e motivação nos funcionários.	① ② ③ ④ ⑤
25. O trabalho em equipe é estimulado na minha área de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
26. Os Programas da Qualidade ajudaram na organização e planejamento dos departamentos da empresa.	① ② ③ ④ ⑤
27. Há cooperação entre os funcionários na minha área de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
28. O clima de trabalho é saudável, possibilitando a aproximação e confraternização das pessoas.	① ② ③ ④ ⑤
29. O meu superior imediato estimula o trabalho em equipe.	① ② ③ ④ ⑤
30. A empresa oferece um bom treinamento sobre qualidade ao seu funcionários.	① ② ③ ④ ⑤

ANEXO 3 – DADOS ABSOLUTOS DO SPSS

INC 'JOBTORUN.NOW'.

INC 'TABULAC.JOB'.

*

17/07/2002 - TABULAC.JOB

JOSE OLIVAL JUNIOR - /SP

(MATERIAL DISSERTAÇÃO DE MESTRADO-2002)

*

DATE LIST FILE = 'C:\WORK\TABULAC.PRN' FREE

/ID SEXO1 AGE2 ESTCIV3 ESCOLAR4 RENDA5 DIRET6 OBJET7
EMBOR8 SUPREV9 TODOS10 COLAB11 ORGAN12 NORMAS13 GRUPO14
ORGAN15
CERTIF16 AMBIEN17 DESENV18 REGUL19 EFETIV20 CONHEC21 FORNE22
FORNE23
DEPART24 TRABAL25 PROG26 COOPER27 CLIMA28 SUPERV29 EMPRES30
DEPART.

TITLE QUALI// NA EMPRESA SP TRANSPORTE

Page 2 QUALI// NA EMPRESA SP TRANSPORTE

7/17/ 2

VARI LABELS ID 'Número do registro'

/SEXO1 'Sexo'

/AGE2 'Age'
/ESTCIV3 'Estado civil'
/ESCOLAR4 'Escolaridade'
/RENDAS5 'Renda salarial individual'
/DIRET6 'Diretoria da Empresa'
/OBJET7 'Objetivos /compromet// c/empresa'
/EMBOR8 'Compromet// c/ a qualidade'
/SUPREV9 'Superv. imediato..em termos/qualidade'
/TODOS10 'Todos colab. aperfico//. qualidade'
/COLAB11 'Col.importantes/implant/prog/qualidade'
/ORGAN12 'Org. c/trabalho a todos colaboradores'
/NORMAS13 'Normas/proc./emp/ clara / obj.'
/GRUPO14 'G./trab. expressar novas ideias e sugestoes'
/ORGAN15 'Org. c/bom treinam// s/qaul./colaboradores'
/CERTIF16 'Normas ISO 9000'
/AMBIEN17 'Ambiente de trabalho'
/DESENV18 'Nov.serv/procedi//p/asseg.alta qualidade'
/REGUL19 'Reg.monit. planos espec.de projetos'
/EFETIV20 'Efetivo sust.p/ medir eficacia'
/CONHEC21 'Propied// e obj do meu trabalho'
/FORNE22 'Fornec. oferec/prod. de alta qualidade'
/FORNE23 'Fornec. respons. p/ nossas necessidades'
/DEPART24 'ISO 9000 gerou satisf/moviment./funcionarios'
/TRABAL25 'Trab/equipe est. area de trabalho'

/PROG26 'Prog/qualid// ajuda org. planej/empresa'
 /COOPER27 'Existe coop/func/area/trabalho'
 /CLIMA28 'O clima. saud/possib/ confraternizacao'
 /SUPERV29 'Sup. imediato estimula trab. equipe'
 /EMPRES30 'Emp. ofer bom trin// s/qual/funcionarios'
 /DEPART 'Departamento'.

VALUE LABELS SEXO1 1 'Masc' 2 'Fem'
 /ESTCIV3 1 'Cas.' 2 'Sol.' 3 'Viuvo' 4 'Outros'
 /ESCOLAR4 1 '1o g incompleto' 2 '1o g completo'
 3 '2o g incompleto' 4 '2o g completo'
 5 '3o g incompleto' 6 '3o g completo'
 7 'Pos-grad(especial.)' 8 'Mest./Doutorado'
 /RENDAS5 1 '0-600' 2 '600-1000' 3 '1000-1400'
 4 '1400-2000' 5 '> 2000'
 /DIRET6 OBJET7 EMBOR8 1 'Conc. total// 2 'Concordo'
 0 'Nao sei' 3 'Discordo' 4 'Disc. total//'
 /SUPREV9 TODOS10 COLAB11 1 'Conc. total// 2 'Concordo'
 0 'Nao sei' 3 'Discordo' 4 'Disc. total//'
 /ORGAN12 NORMAS13 GRUPO14 1 'Conc. total// 2 'Concordo'
 0 'Nao sei' 3 'Discordo' 4 'Disc. total//'
 /ORGAN15 CERTIF16 AMBIEN17 1 'Conc. total// 2 'Concordo'
 0 'Nao sei' 3 'Discordo' 4 'Disc. total//'

/DESENV18 REGUL19 EFETIV20 1 'Conc. total// 2 'Concordo'
 0 'Nao sei' 3 'Discordo' 4 'Disc. total//'

/CONHEC21 FORNE22 FORNE23 1 'Conc. total// 2 'Concordo'
 0 'Nao sei' 3 'Discordo' 4 'Disc. total//'

/DEPART24 TRABAL25 PROG26 1 'Conc. total// 2 'Concordo'
 0 'Nao sei' 3 'Discordo' 4 'Disc. total//'

/COOPER27 CLIMA28 SUPERV29 1 'Conc. total// 2 'Concordo'
 0 'Nao sei' 3 'Discordo' 4 'Disc. total//'

/EMPRES30 1 'Conc. total// 2 'Concordo'
 0 'Nao sei' 3 'Discordo' 4 'Disc. total//'

/DEPART 1 'CCO' 2 'Mantencao' 3 'Supr/Comp' 4 'Tranp/Difer'
 5 'Engenharia' 6 'Licitacao' 7 'FISC/ADM'
 8 'Terminais' 9 'ATEND' 10 'Informatica' 11 'RH'.

FREQ VARI = AGE2/STAT=ALL.

The raw data or transformation pass is proceeding

157 cases are written to the compressed active file.

***** Memory allows a total of 17873 Values, accumulated across all Variables.

There also may be up to 2234 Value Labels for each Variable.

Value Label	Value	Valid		Cum
		Frequency	Percent	Percent
	22.00	1	.6	.6
	23.00	3	1.9	1.9
	24.00	1	.6	.6
	27.00	2	1.3	1.3
	28.00	1	.6	5.1
	30.00	4	2.5	2.5
	31.00	3	1.9	1.9
	32.00	7	4.5	4.5
	33.00	4	2.5	2.5
	34.00	13	8.3	8.3
	35.00	9	5.7	5.7
	36.00	14	8.9	8.9
	37.00	9	5.7	5.7
	38.00	11	7.0	7.0
	39.00	11	7.0	7.0
	40.00	5	3.2	3.2
	41.00	6	3.8	3.8
	42.00	9	5.7	5.7
				72.0

43.00	4	2.5	2.5	74.5
44.00	3	1.9	1.9	76.4
45.00	5	3.2	3.2	79.6
46.00	10	6.4	6.4	86.0
47.00	3	1.9	1.9	87.9
48.00	3	1.9	1.9	89.8
49.00	1	.6	.6	90.4
50.00	3	1.9	1.9	92.4
51.00	2	1.3	1.3	93.6
53.00	2	1.3	1.3	94.9
54.00	3	1.9	1.9	96.8
55.00	2	1.3	1.3	98.1
58.00	2	1.3	1.3	99.4
61.00	1	.6	.6	100.0

----- ----- -----

Total 157 100.0 100.0

Mean	39.242	Std err	.579	Median	38.000
Mode	36.000	Std dev	7.258	Variance	52.672
Kurtosis	.421	S E Kurt	.385	Skewness	.409
S E Skew	.194	Range	39.000	Minimum	22.000
Maximum	61.000	Sum	6161.000		

Valid cases 157 Missing cases 0

Page 4 QUALI// NA EMPRESA SP TRANSPORTE

7/17/ 2

This procedure was completed at 13:49:41

FREQ VARI = ALL.

***** Memory allows a total of 17873 Values, accumulated across all Variables.

There also may be up to 2234 Value Labels for each Variable.

Page 5 QUALI// NA EMPRESA SP TRANSPORTE

7/17/ 2

ID Numero do registro

Value Label		Valid		Cum	
		Value	Frequency	Percent	Percent
1.00	1	.6	.6	.6	.6
2.00	1	.6	.6	1.3	
3.00	1	.6	.6	1.9	
4.00	1	.6	.6	2.5	

5.00	1	.6	.6	3.2
6.00	1	.6	.6	3.8
7.00	1	.6	.6	4.5
8.00	1	.6	.6	5.1
9.00	1	.6	.6	5.7
10.00	1	.6	.6	6.4
11.00	1	.6	.6	7.0
12.00	1	.6	.6	7.6
13.00	1	.6	.6	8.3
14.00	1	.6	.6	8.9
15.00	1	.6	.6	9.6
16.00	1	.6	.6	10.2
17.00	1	.6	.6	10.8
18.00	1	.6	.6	11.5
19.00	1	.6	.6	12.1
20.00	1	.6	.6	12.7
21.00	1	.6	.6	13.4
22.00	1	.6	.6	14.0
23.00	1	.6	.6	14.6
24.00	1	.6	.6	15.3
25.00	1	.6	.6	15.9
26.00	1	.6	.6	16.6
27.00	1	.6	.6	17.2
28.00	1	.6	.6	17.8

29.00	1	.6	.6	18.5
30.00	1	.6	.6	19.1
31.00	1	.6	.6	19.7
32.00	1	.6	.6	20.4
33.00	1	.6	.6	21.0
34.00	1	.6	.6	21.7
35.00	1	.6	.6	22.3
36.00	1	.6	.6	22.9
37.00	1	.6	.6	23.6
38.00	1	.6	.6	24.2
39.00	1	.6	.6	24.8
40.00	1	.6	.6	25.5
41.00	1	.6	.6	26.1
42.00	1	.6	.6	26.8
43.00	1	.6	.6	27.4
44.00	1	.6	.6	28.0
45.00	1	.6	.6	28.7
46.00	1	.6	.6	29.3
47.00	1	.6	.6	29.9
48.00	1	.6	.6	30.6
49.00	1	.6	.6	31.2
50.00	1	.6	.6	31.8
51.00	1	.6	.6	32.5

52.00	1	.6	.6	33.1
53.00	1	.6	.6	33.8
54.00	1	.6	.6	34.4
55.00	1	.6	.6	35.0
56.00	1	.6	.6	35.7
57.00	1	.6	.6	36.3
58.00	1	.6	.6	36.9
59.00	1	.6	.6	37.6
60.00	1	.6	.6	38.2
61.00	1	.6	.6	38.9
62.00	1	.6	.6	39.5
63.00	1	.6	.6	40.1
64.00	1	.6	.6	40.8
65.00	1	.6	.6	41.4
66.00	1	.6	.6	42.0
67.00	1	.6	.6	42.7
68.00	1	.6	.6	43.3
69.00	1	.6	.6	43.9
70.00	1	.6	.6	44.6
71.00	1	.6	.6	45.2
72.00	1	.6	.6	45.9
73.00	1	.6	.6	46.5
74.00	1	.6	.6	47.1
75.00	1	.6	.6	47.8

76.00	1	.6	.6	48.4
77.00	1	.6	.6	49.0
78.00	1	.6	.6	49.7
79.00	1	.6	.6	50.3
80.00	1	.6	.6	51.0
81.00	1	.6	.6	51.6
82.00	1	.6	.6	52.2
83.00	1	.6	.6	52.9
84.00	1	.6	.6	53.5
85.00	1	.6	.6	54.1
86.00	1	.6	.6	54.8
87.00	1	.6	.6	55.4
88.00	1	.6	.6	56.1
89.00	1	.6	.6	56.7
90.00	1	.6	.6	57.3
91.00	1	.6	.6	58.0
92.00	1	.6	.6	58.6
93.00	1	.6	.6	59.2
94.00	1	.6	.6	59.9
95.00	1	.6	.6	60.5
96.00	1	.6	.6	61.1
97.00	1	.6	.6	61.8
98.00	1	.6	.6	62.4

99.00	1	.6	.6	63.1
100.00	1	.6	.6	63.7
101.00	1	.6	.6	64.3
102.00	1	.6	.6	65.0
103.00	1	.6	.6	65.6
104.00	1	.6	.6	66.2
105.00	1	.6	.6	66.9
106.00	1	.6	.6	67.5
107.00	1	.6	.6	68.2
108.00	1	.6	.6	68.8
109.00	1	.6	.6	69.4
110.00	1	.6	.6	70.1
111.00	1	.6	.6	70.7
112.00	1	.6	.6	71.3
113.00	1	.6	.6	72.0
114.00	1	.6	.6	72.6
115.00	1	.6	.6	73.2
116.00	1	.6	.6	73.9
117.00	1	.6	.6	74.5
118.00	1	.6	.6	75.2
119.00	1	.6	.6	75.8
120.00	1	.6	.6	76.4
121.00	1	.6	.6	77.1
122.00	1	.6	.6	77.7

123.00	1	.6	.6	78.3
124.00	1	.6	.6	79.0
125.00	1	.6	.6	79.6
126.00	1	.6	.6	80.3
127.00	1	.6	.6	80.9
128.00	1	.6	.6	81.5
129.00	1	.6	.6	82.2
130.00	1	.6	.6	82.8
131.00	1	.6	.6	83.4
132.00	1	.6	.6	84.1
133.00	1	.6	.6	84.7
134.00	1	.6	.6	85.4
135.00	1	.6	.6	86.0
136.00	1	.6	.6	86.6
137.00	1	.6	.6	87.3
138.00	1	.6	.6	87.9
139.00	1	.6	.6	88.5
140.00	1	.6	.6	89.2
141.00	1	.6	.6	89.8
142.00	1	.6	.6	90.4
143.00	1	.6	.6	91.1
144.00	1	.6	.6	91.7
145.00	1	.6	.6	92.4

146.00	1	.6	.6	93.0
147.00	1	.6	.6	93.6
148.00	1	.6	.6	94.3
149.00	1	.6	.6	94.9
150.00	1	.6	.6	95.5
151.00	1	.6	.6	96.2
152.00	1	.6	.6	96.8
153.00	1	.6	.6	97.5
154.00	1	.6	.6	98.1
155.00	1	.6	.6	98.7
156.00	1	.6	.6	99.4
157.00	1	.6	.6	100.0

Total 157 100.0 100.0

Valid cases 157 Missing cases 0

SEXE01 Sexo

Valid Cum

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
Masc	1.00	130	82.8	82.8	82.8
Fem	2.00	27	17.2	17.2	100.0
		-----	-----	-----	-----
	Total	157	100.0	100.0	

Valid cases 157 Missing cases 0

AGE2 Age

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent	Valid Cum
	22.00	1	.6	.6	.6	.6
	23.00	3	1.9	1.9	2.5	
	24.00	1	.6	.6	3.2	
	27.00	2	1.3	1.3	4.5	
	28.00	1	.6	.6	5.1	

30.00	4	2.5	2.5	7.6
31.00	3	1.9	1.9	9.6
32.00	7	4.5	4.5	14.0
33.00	4	2.5	2.5	16.6
34.00	13	8.3	8.3	24.8
35.00	9	5.7	5.7	30.6
36.00	14	8.9	8.9	39.5
37.00	9	5.7	5.7	45.2
38.00	11	7.0	7.0	52.2
39.00	11	7.0	7.0	59.2
40.00	5	3.2	3.2	62.4
41.00	6	3.8	3.8	66.2
42.00	9	5.7	5.7	72.0
43.00	4	2.5	2.5	74.5
44.00	3	1.9	1.9	76.4
45.00	5	3.2	3.2	79.6
46.00	10	6.4	6.4	86.0
47.00	3	1.9	1.9	87.9
48.00	3	1.9	1.9	89.8
49.00	1	.6	.6	90.4
50.00	3	1.9	1.9	92.4
51.00	2	1.3	1.3	93.6
53.00	2	1.3	1.3	94.9
54.00	3	1.9	1.9	96.8

55.00	2	1.3	1.3	98.1
-------	---	-----	-----	------

58.00	2	1.3	1.3	99.4
-------	---	-----	-----	------

61.00	1	.6	.6	100.0
-------	---	----	----	-------

----- ----- -----

Total	157	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Valid cases 157 Missing cases 0

ESTCIV3 Estado civil

Valid Cum

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
-------------	-------	-----------	---------	---------	---------

Cas.	1.00	105	66.9	66.9	66.9
------	------	-----	------	------	------

Sol.	2.00	33	21.0	21.0	87.9
------	------	----	------	------	------

Viuvo	3.00	3	1.9	1.9	89.8
-------	------	---	-----	-----	------

Outros	4.00	16	10.2	10.2	100.0
--------	------	----	------	------	-------

----- ----- -----

Total	157	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Valid cases 157 Missing cases 0

ESCOLAR4 Escolaridade

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
1o g incompleto	1.00	4	2.5	2.5	2.5
1o g completo	2.00	13	8.3	8.3	10.8
2o g incompleto	3.00	16	10.2	10.2	21.0
2o g completo	4.00	50	31.8	31.8	52.9
3o g incompleto	5.00	21	13.4	13.4	66.2
3o g completo	6.00	40	25.5	25.5	91.7
Pos-grad(especial.)	7.00	11	7.0	7.0	98.7
Mest./Doutorado	8.00	2	1.3	1.3	100.0

Total		157	100.0	100.0	

Valid cases 157 Missing cases 0

RENDAS5 Renda salarial individual

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
600-1000	2.00	6	3.8	3.8	3.8
1000-1400	3.00	32	20.4	20.4	24.2
1400-2000	4.00	60	38.2	38.2	62.4
> 2000	5.00	59	37.6	37.6	100.0

Total		157	100.0	100.0	
Valid cases	157	Missing cases	0		

DIRET6 Diretoria da Empresa

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	11	7.0	7.0	7.0
Conc. total//	1.00	20	12.7	12.7	19.7
Concordo	2.00	93	59.2	59.2	79.0
Discordo	3.00	27	17.2	17.2	96.2
Disc. total//	4.00	6	3.8	3.8	100.0
<hr/>					
Total		157	100.0	100.0	
Valid cases	157	Missing cases	0		

OBJET7 Objetivos /compromet// c/empresa

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent

Nao sei	.00	10	6.4	6.4	6.4
Conc. total//	1.00	25	15.9	15.9	22.3
Concordo	2.00	93	59.2	59.2	81.5
Discordo	3.00	27	17.2	17.2	98.7
Disc. total//	4.00	2	1.3	1.3	100.0
<hr/>					
Total		157	100.0	100.0	

Valid cases 157 Missing cases 0

EMBOR8 Compromet// c/ a qualidade

Value Label	Value	Valid			Cum
		Frequency	Percent	Percent	
Nao sei	.00	2	1.3	1.3	1.3
Conc. total//	1.00	4	2.5	2.5	3.8
Concordo	2.00	17	10.8	10.8	14.6
Discordo	3.00	79	50.3	50.3	65.0

Disc. total// 4.00 55 35.0 35.0 100.0

Total 157 100.0 100.0

Valid cases 157 Missing cases 0

SUPREV9 Superv. imediato..em termos/qualidade

Valid Cum

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
-------------	-------	-----------	---------	---------	---------

Nao sei .00 1 .6 .6 .6

Concordo 2.00 16 10.2 10.2 10.8

Discordo 3.00 99 63.1 63.1 73.9

Disc. total// 4.00 41 26.1 26.1 100.0

Total 157 100.0 100.0

Valid cases 157 Missing cases 0

TODOS10 Todos colab. aperfico//. qualidade

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	9	5.7	5.7	5.7
Conc. total//	1.00	35	22.3	22.3	28.0
Concordo	2.00	80	51.0	51.0	79.0
Discordo	3.00	31	19.7	19.7	98.7
Disc. total//	4.00	2	1.3	1.3	100.0
----- ----- -----					
Total	157	100.0	100.0		
Valid cases	157	Missing cases	0		

COLAB11 Col.importantes/implant/prog/qualidade

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Conc. total//	1.00	82	52.2	52.2	52.2
Concordo	2.00	71	45.2	45.2	97.5
Discordo	3.00	4	2.5	2.5	100.0

Total	157	100.0	100.0		
Valid cases	157			Missing cases	0

ORGAN12 Org. c/trabalho a todos colaboradores

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	23	14.6	14.6	14.6
Conc. total//	1.00	20	12.7	12.7	27.4

Concordo	2.00	81	51.6	51.6	79.0
Discordo	3.00	30	19.1	19.1	98.1
Disc. total//	4.00	3	1.9	1.9	100.0
----- ----- -----					
Total	157	100.0	100.0		

Valid cases 157 Missing cases 0

NORMAS13 Normas/proc./emp/ clara / obj.

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	2	1.3	1.3	1.3
Conc. total//	1.00	51	32.5	32.5	33.8
Concordo	2.00	91	58.0	58.0	91.7
Discordo	3.00	13	8.3	8.3	100.0
----- ----- -----					
Total	157	100.0	100.0		

Valid cases 157 Missing cases 0

GRUPO14 G./trab. expressar novas ideias e sugest

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	5	3.2	3.2	3.2
Conc. total//	1.00	31	19.7	19.7	22.9
Concordo	2.00	87	55.4	55.4	78.3
Discordo	3.00	28	17.8	17.8	96.2
Disc. total//	4.00	6	3.8	3.8	100.0
<hr/>					
Total	157	100.0	100.0		

Valid cases 157 Missing cases 0

ORGAN15 Org. c/bom treinam// s/qaul./colaborador

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	5	3.2	3.2	3.2
Conc. total//	1.00	39	24.8	24.8	28.0
Concordo	2.00	101	64.3	64.3	92.4
Discordo	3.00	12	7.6	7.6	100.0

Total	157	100.0	100.0		

Valid cases 157 Missing cases 0

CERTIF16 Normas ISO 9000

Valid Cum

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
-------------	-------	-----------	---------	---------	---------

Nao sei	.00	8	5.1	5.1	5.1
Conc. total//	1.00	53	33.8	33.8	38.9
Concordo	2.00	92	58.6	58.6	97.5
Discordo	3.00	4	2.5	2.5	100.0
	-----	-----	-----	-----	-----
Total	157	100.0	100.0		

Valid cases 157 Missing cases 0

AMBIEN17 Ambiente de trabalho

	Valid	Cum
--	-------	-----

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
-------------	-------	-----------	---------	---------	---------

Conc. total//	1.00	10	6.4	6.4	6.4
Concordo	2.00	43	27.4	27.4	33.8
Discordo	3.00	71	45.2	45.2	79.0
Disc. total//	4.00	33	21.0	21.0	100.0

 Total 157 100.0 100.0

Valid cases 157 Missing cases 0

DESENV18 Nov.serv/procedi//p/asseg.alta qualidade

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent

Nao sei	.00	5	3.2	3.2	3.2
Conc. total//	1.00	16	10.2	10.2	13.4
Concordo	2.00	88	56.1	56.1	69.4
Discordo	3.00	44	28.0	28.0	97.5
Disc. total//	4.00	4	2.5	2.5	100.0

 Total 157 100.0 100.0

Valid cases 157 Missing cases 0

REGUL19 Reg.monit. planos espec.de projetos

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	12	7.6	7.6	7.6
Conc. total//	1.00	27	17.2	17.2	24.8
Concordo	2.00	101	64.3	64.3	89.2
Discordo	3.00	16	10.2	10.2	99.4
	12.00	1	.6	.6	100.0
----- ----- -----					
Total	157	100.0	100.0		
Valid cases	157	Missing cases	0		

EFETIV20 Efetivo sust.p/ medir eficacia

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	22	14.0	14.0	14.0
Conc. total//	1.00	21	13.4	13.4	27.4
Concordo	2.00	83	52.9	52.9	80.3
Discordo	3.00	28	17.8	17.8	98.1
Disc. total//	4.00	3	1.9	1.9	100.0
<hr/>					
Total	157	100.0	100.0		
Valid cases	157		Missing cases	0	

CONHEC21 Propried// e obj do meu trabalho

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent

Conc. total//	1.00	62	39.5	39.5	39.5
Concordo	2.00	88	56.1	56.1	95.5
Discordo	3.00	7	4.5	4.5	100.0
<hr/>					
Total	157	100.0	100.0		

Valid cases 157 Missing cases 0

FORNE22 Fornec. oferec/prod. de alta qualidade

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	16	10.2	10.2	10.2
Conc. total//	1.00	16	10.2	10.2	20.4
Concordo	2.00	72	45.9	45.9	66.2
Discordo	3.00	48	30.6	30.6	96.8
Disc. total//	4.00	5	3.2	3.2	100.0

Total 157 100.0 100.0

Valid cases 157 Missing cases 0

FORNE23 Fornec. respons. p/ nossas necessidades

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent

Nao sei	.00	10	6.4	6.4	6.4
Conc. total//	1.00	35	22.3	22.3	28.7
Concordo	2.00	78	49.7	49.7	78.3
Discordo	3.00	31	19.7	19.7	98.1
Disc. total//	4.00	3	1.9	1.9	100.0

Total 157 100.0 100.0

Valid cases 157 Missing cases 0

DEPART24 ISO 9000 gerou satisf/moviment./funcion

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	5	3.2	3.2	3.2
Conc. total//	1.00	60	38.2	38.2	41.4
Concordo	2.00	87	55.4	55.4	96.8
Discordo	3.00	5	3.2	3.2	100.0

Total	157	100.0	100.0		
Valid cases	157	Missing cases	0		

TRABAL25 Trab/equipe est. area de trabalho

Value Label	Value	Valid	Cum	Percent	Percent
		Frequency	Percent		
Nao sei	.00	2	1.3	1.3	1.3
Conc. total//	1.00	36	22.9	22.9	24.2
Concordo	2.00	96	61.1	61.1	85.4
Discordo	3.00	20	12.7	12.7	98.1
Disc. total//	4.00	3	1.9	1.9	100.0
<hr/>					
Total		157	100.0	100.0	

Valid cases 157 Missing cases 0

PROG26 Prog/qualid// ajuda org. planej/empresa

Value Label	Value	Valid	Cum	Percent	Percent
		Frequency	Percent		
Nao sei	.00	18	11.5	11.5	11.5

Conc. total//	1.00	26	16.6	16.6	28.0
Concordo	2.00	107	68.2	68.2	96.2
Discordo	3.00	4	2.5	2.5	98.7
Disc. total//	4.00	2	1.3	1.3	100.0

Total	157	100.0	100.0		

Valid cases 157 Missing cases 0

COOPER27 Existe coop/func/area/trabalho

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	2	1.3	1.3	1.3
Conc. total//	1.00	32	20.4	20.4	21.7
Concordo	2.00	108	68.8	68.8	90.4
Discordo	3.00	15	9.6	9.6	100.0

Total	157	100.0	100.0		

Valid cases 157 Missing cases 0

CLIMA28 O clima. saud/possib/ confraternizacao

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	2	1.3	1.3	1.3
Conc. total//	1.00	60	38.2	38.2	39.5
Concordo	2.00	84	53.5	53.5	93.0
Discordo	3.00	11	7.0	7.0	100.0

Total	157	100.0	100.0		

Valid cases 157 Missing cases 0

SUPERV29 Sup. imediato estimula trab. equipe

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Nao sei	.00	3	1.9	1.9	1.9
Conc. total//	1.00	46	29.3	29.3	31.2
Concordo	2.00	96	61.1	61.1	92.4
Discordo	3.00	11	7.0	7.0	99.4
Disc. total//	4.00	1	.6	.6	100.0

Total	157	100.0	100.0		
Valid cases	157		Missing cases	0	

EMPRES30 Emp. ofer bom trin// s/qual/funcionarios

Valid Cum

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
-------------	-------	-----------	---------	---------	---------

Conc. total//	1.00	44	28.0	28.0	28.0
---------------	------	----	------	------	------

Concordo	2.00	106	67.5	67.5	95.5
----------	------	-----	------	------	------

Discordo	3.00	6	3.8	3.8	99.4
----------	------	---	-----	-----	------

Disc. total//	4.00	1	.6	.6	100.0
---------------	------	---	----	----	-------

----- ----- -----

Total	157	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Valid cases	157	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

DEPART Departamento

Valid Cum

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
-------------	-------	-----------	---------	---------	---------

CCO	1.00	21	13.4	13.4	13.4
-----	------	----	------	------	------

Mantencao	2.00	4	2.5	2.5	15.9
-----------	------	---	-----	-----	------

Supr/Comp	3.00	19	12.1	12.1	28.0
-----------	------	----	------	------	------

Tranp/Difer	4.00	1	.6	.6	28.7
Engenharia	5.00	11	7.0	7.0	35.7
Licitacao	6.00	5	3.2	3.2	38.9
FISC/ADM	7.00	59	37.6	37.6	76.4
Terminais	8.00	15	9.6	9.6	86.0
ATEND	9.00	11	7.0	7.0	93.0
Informatica	10.00	11	7.0	7.0	100.0
<hr/>					
Total	157	100.0	100.0		

Valid cases 157 Missing cases 0

Page 6 QUALI// NA EMPRESA SP TRANSPORTE 7/17/ 2

This procedure was completed at 13:49:41

RECODE AGE2 (20 THRU 39=1) (ELSE=2)
 /ESTCIV3 (1=1) (2=2) (3=3) (4=3)
 /ESCOLAR4 (1=1) (2=1) (3=2) (4=2) (5=3) (6=3) (7=4) (8=4)
 /RENDAS (2=2) (3=2) (4=3) (5=4)
 /DEPART (1=2) (3=3) (5=3) (7=1) (6=3) (8=2) (9=2) (10=3).

VALUE LABELS AGE2 1 '20-39' 2 '> 39 anos'

/ESTCIV3 1 'Solt.' 2 'Casado' 3 'Viu/Outros'

/ESCOLAR4 1 '1oG.Comp/Imcomp.' 2 '2oG.Comp/Imcomp.'

3 '3oG.Comp/Imcomp.' 4 'Pos/Mest/Dout'

/RENDAS 2 'Ate 1400' 3 '1400-2000' 4 '> 2000'.

*SAVE OUTFILE = 'A:\TABULAC.SPS'.

FREQ VARI = AGE2 ESTCIV3 ESCOLAR4 RENDAS DEPART.

The raw data or transformation pass is proceeding

157 cases are written to the compressed active file.

***** Memory allows a total of 17873 Values, accumulated across all Variables.

There also may be up to 2234 Value Labels for each Variable.

Page 7 QUALI// NA EMPRESA SP TRANSPORTE

7/17/2

AGE2 Age

Valid Cum

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
-------------	-------	-----------	---------	---------	---------

20-39	1.00	93	59.2	59.2	59.2
-------	------	----	------	------	------

> 39 anos	2.00	64	40.8	40.8	100.0
-----------	------	----	------	------	-------

 Total 157 100.0 100.0

Valid cases 157 Missing cases 0

ESTCIV3 Estado civil

Value Label	Value	Valid	Cum	Percent	Percent
-------------	-------	-------	-----	---------	---------

Solt.	1.00	105	66.9	66.9	66.9
Casado	2.00	33	21.0	21.0	87.9
Viu/Outros	3.00	19	12.1	12.1	100.0

Total 157 100.0 100.0

Valid cases 157 Missing cases 0

ESCOLAR4 Escolaridade

Value Label	Value	Valid		Cum	
		Frequency	Percent	Percent	Percent
1oG.Comp/Imcomp.	1.00	17	10.8	10.8	10.8
2oG.Comp/Imcomp.	2.00	66	42.0	42.0	52.9
3oG.Comp/Imcomp.	3.00	61	38.9	38.9	91.7
Pos/Mest/Dout	4.00	13	8.3	8.3	100.0
<hr/>					
Total	157	100.0	100.0		

Valid cases 157 Missing cases 0

RENDAS5 Renda salarial individual

Valid Cum

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
Ate 1400	2.00	38	24.2	24.2	24.2
1400-2000	3.00	60	38.2	38.2	62.4
> 2000	4.00	59	37.6	37.6	100.0
		-----	-----	-----	-----
Total		157	100.0	100.0	

Valid cases 157 Missing cases 0

METHOD: EQUAMAX → CORTE 0,400

Rotated Component Matrix
Component

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9

VAR00007 ,715

VAR00007 ,715

VAR00005 ,662

VAR00005 ,662

VAR00002 ,644

VAR00002 ,644

VAR00001 ,624

VAR00001 ,624

VAR00013 ,430
VAR00025 ,892
VAR00010 ,842
VAR00024 ,648
VAR00022 ,637
VAR00020 ,604
VAR00023 ,576 -,414
VAR00018 ,487
VAR00006 ,630
VAR00011 ,624
VAR00019 ,574
VAR00008 ,517 ,475
VAR00016 ,422
VAR00016 ,422
VAR00004 ,734
VAR00004 ,734
VAR00017 ,812
VAR00017 ,812
VAR00015 ,781
VAR00015 ,781
VAR00012
VAR00012
VAR00014 ,739

VAR00021	,402	,502
VAR00003		,823
VAR00003		,823
VAR00009		,463
VAR00009		,463

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 22 iterations.

Total Variance Explained

Initial Eigenvalues

Component	Total	% of Variance	Cumulative %
Component	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,685	18,741	18,741
1	4,685	18,741	18,741
2	1,762	7,049	25,789
2	1,762	7,049	25,789
3	1,669	6,677	32,466
3	1,669	6,677	32,466
4	1,492	5,970	38,436
4	1,492	5,970	38,436

5	1,334	5,335	43,771
6	1,325	5,302	49,073
7	1,238	4,950	54,023
8	1,161	4,646	58,669
9	1,038	4,152	62,821

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ANEXO 4

DECRETO N° 35.121 - DE 12 DE MAIO DE 1995

Institui o Programa Plurianual de Qualidade do Transporte, no âmbito do transporte coletivo do Município de São Paulo, e dá outras providências.

PAULO MALUF, Prefeito do Município de São Paulo, usando das atribuições que lhe são conferidas por lei,

CONSIDERANDO a necessidade de dotar o Município de São Paulo de um sistema de transporte coletivo moderno e compatível com as exigências de qualidade que o usuário requer;

CONSIDERANDO as profundas mudanças que estão ocorrendo no sistema de transporte coletivo do Município, em termos de reestruturação organizacional, melhorias operacionais e implantação de infra-estruturas;

CONSIDERANDO, neste contexto de mudanças, a necessidade de padronizar e elevar globalmente os níveis de qualidade das empresas operadoras do sistema de transporte coletivo do Município;

CONSIDERANDO, ainda, a grande importância que têm os Programas de Qualidade nos modernos enfoques de gestão e, portanto, a necessidade de incorporá-los à gestão de transporte coletivo,

DECRETA:

Art. 1º - Fica instituído o Programa de Qualidade do Transporte, no âmbito do sistema de transporte coletivo do Município de São Paulo, sob a coordenação geral da Secretaria Municipal de Transporte -SMT.

Art. 2º - Caberá à São Paulo Transporte S/A, em colaboração e parceria com as empresas contratadas para execução dos serviços de operação no Sistema de Transporte Coletivo, administrar o Programa e definir as diretrizes básicas do Modelo de Gestão da Qualidade do Transporte, com vistas ao aprimoramento contínuo dos níveis de qualidade e produtividade.

Art. 3º - O Modelo de Gestão da Qualidade do Transporte servirá de referência básica de avaliação, com vistas à instituição de um mecanismo de Premiação da Qualidade às empresas contratadas para a operação no Sistema de Transporte Coletivo do Município que mais se destacarem no esforço de alcançar a qualidade do serviço prestado.

Art. 4º - Os recursos necessários à Premiação da Qualidade às empresas operadoras serão provenientes do Fundo Permanente para o Incentivo à Qualidade e Produtividade, alimentando com as receitas do Sistema Municipal de Transportes Coletivos, na forma a ser estabelecida em regulamento específico.

Art. 5º - O Secretário Municipal de Transportes poderá baixar normas necessárias à execução deste Decreto.

Art. 6º - Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, aos 12 de maio de 1995, 442º da fundação de São Paulo.

PAULO MALUF, PREFEITO

JOÃO ALTINO MACHADO, Secretário dos Negócios Jurídicos

CELSO ROBERTO PITTA DO NASCIMENTO, Secretário das Finanças

CARLOS DE SOUZA TOLEDO, Secretário Municipal de Transportes

Publicado na Secretaria do Governo Municipal, em 12 de maio de 1995.

EDIVALDO ALVES DA SILVA, Secretário do Governo Municipal

DECRETO N. 35.134 — DE 17 DE MAIO DE 1995

**Institui o Programa Gestão da Qualidade Total na Administração Pública direta e indireta do Município de São Paulo,
e dá outras providências.**

Paulo Maluf, Prefeito do Município de São Paulo, usando das atribuições que lhe são conferidas por lei,

Considerando as profundas mudanças que vêm ocorrendo no campo da prestação das empresas, notadamente no setor privado.

Considerando a necessidade e a conveniência de trazer para a Administração Pública experiências bem sucedidas a exemplo do que se realiza nos países mais desenvolvidos, que objetivem a continua melhoria do serviço público, tornando-o mais eficiente, eficaz e humano, decreta.

Art. 1º Fica instituído o Programa Gestão da Qualidade Total na Administração Pública direta e indireta do Município de São Paulo, com os seguintes objetivos:

I — elevação da produtividade na execução dos serviços prestados à população.

II — redução de custos;

III — elevação do nível de satisfação dos usuários e beneficiários dos serviços públicos prestados;

IV — instituição de mecanismos propícios à geração de ideias e soluções criativas e inovadoras, através da participação ativa de todos os servidores e empregados e, se for o caso, da comunidade atendida;

V — instalação de estruturas voltadas à melhoria contínua da qualidade das atividades e serviços realizados pela Administração do Município de São Paulo.

Parágrafo único. As Secretarias, órgãos e entidades deverão manter locais para as reuniões dos grupos de trabalho que vierem a se formar e os recursos humanos e materiais necessários ao seu desenvolvimento.

Art. 2º Para possibilitar a colaboração da iniciativa privada, a assumir sua experiência e conhecimento especializados, as Secretarias, órgãos e entidades deverão contar com a participação do Grupo de Estudos para a Qualidade.

ção da Cidade — GEPAC, instituído pelo Decreto n. 34.302¹, de 22 de junho de 1994, para, através do seu Grupo Setorial — Gestão de Qualidade atuar como consultor nas diversas etapas de implementação do Programa ora instituído.

Art. 3º No desenvolvimento do Programa Gestão da Qualidade Total, as Secretarias, órgãos e entidades, por ele abrangidas, deverão estabelecer mecanismos para a valorização e participação dos servidores e empregados, motivando-os para uma ativa contribuição à melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

Art. 4º As despesas com a execução deste Decreto correrão por conta das dotações orçamentárias próprias, suplementadas se necessário.

Art. 5º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

(1) Município de São Paulo, 1994, pag. 360

DECRETO N. 35.135 — DE 17 DE MAIO DE 1995

**Regulamenta a Lei n. 11.289², de 23 de novembro de 1992,
que institui o serviço de oxigenoterapia nas farmácias
e drogarias do Município de São Paulo**

Paulo Maluf, Prefeito do Município de São Paulo, usando das atribuições que lhe são conferidas por lei, em conformidade ao disposto no artigo 165 da Lei Orgânica do Município de São Paulo,

Considerando a relevância dos serviços de saúde executados por terceiros;

Considerando a necessidade de regulamentação desses serviços para fins de fiscalização e controle pelo Poder Público, decreta:

Art. 1º As farmácias e drogarias localizadas no Município poderão manter, em local apropriado, serviço de oxigenoterapia, para a prática de nebulização.

Art. 2º Para os efeitos deste Decreto considera-se apropriado o local que atenda as seguintes condições:

I — quanto às dimensões:
a) terá 2 (dois) de área munida por ponto de gás de oxigênio ou ar comprimido;

b) terá 1,70m² de área munida para um único ponto;

¹ Município de São Paulo, 1992, pag. 145.