



UFAM

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

---



Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM

**MÁRCIO AUGUSTO SILVA CONCEIÇÃO**

**ESTUDO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO SISTEMA DE  
CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS – SCDP, SEGUNDO PERCEPÇÃO DE  
SEUS USUÁRIOS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE EDUCAÇÃO  
SUPERIOR.**

**Manaus – AM**

**2012**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**MÁRCIO AUGUSTO SILVA CONCEIÇÃO**

**ESTUDO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO SISTEMA DE  
CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS – SCDP, SEGUNDO PERCEPÇÃO DE  
SEUS USUÁRIOS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE EDUCAÇÃO  
SUPERIOR.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão da Produção.

Orientador: Geraldo Vieira da Costa, Dr.

**Manaus – AM**

**2012**



UFAM

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



MÁRCIO AUGUSTO SILVA CONCEIÇÃO

ESTUDO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO  
SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS – SCDP,  
SEGUNDO PERCPÇÃO DE SEUS USUÁRIOS: O CASO DE  
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 13 de novembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. GERALDO VIEIRA DA COSTA, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. JONAS GOMES DA SILVA, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. DANIEL FERREIRA DE CASTRO, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

Ficha catalográfica, elaborada pelo Bibliotecário/Documentalista  
Flaviano Lima de Queiroz CRB 11/255

C744e Conceição, Márcio Augusto Silva  
Estudo da qualidade dos serviços prestados pelo sistema de concessão de diárias e passagens – SCDP, segundo a percepção de seus usuários: o caso de uma Instituição Federal de Educação Superior / Márcio Augusto Silva Conceição. – Manaus: UFAM/ Faculdade de Tecnologia, 2012.  
90 f. : il. ; 30 cm  
Orientador: Geraldo Vieira da Costa  
Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – UFAM/Faculdade de tecnologia/ PPGEP, 2012.

1. Administração pública – Brasil 2. Gestão da qualidade total na administração pública 3. Concessão – serviço público – diárias e passagens 4. Universidades e faculdades – qualidade em serviço I. Costa, Geraldo Vieira da II. Universidade Federal do Amazonas, Faculdade de Tecnologia, PPGEP III. Título. CDU 658.562: 378(043.3)  
CDD 658.812

## **DEDICATÓRIA**

À minha amada mãe, Maria Auxiliadora; e à minha querida esposa, Soráia.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, sinceramente, a Deus, pelo dom da vida, pelas bênçãos diárias, pela família maravilhosa que me concedeu, e por tornar meu caminho mais suave, mesmo nos momentos mais difíceis.

À minha mãe amada, pelo amor e dedicação incondicionais.

A meu pai [*in memoriam*], pois mesmo sem saber, me ensinou muito, mais do que ele mesmo poderia imaginar.

À minha amada esposa, pelo seu amor e paciência comigo.

Ao meu orientador, professor Geraldo, pela compreensão e confiança que depositou em mim no momento que mais precisei.

Ao estatístico e colega de instituição, Célio Cordeiro, pelo importante auxílio estatístico dispensado à elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos da turma do mestrado, Évani, Lenir e Marcus, pelas experiências e momentos agradáveis compartilhados.

## RESUMO

O aumento da pressão sobre os serviços públicos, o questionamento sobre o papel do Estado e a modernização do setor público têm trazido em seu bojo a crescente preocupação com a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Como resposta a esta conjuntura político-social, o atual Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) em desenvolvimento no Brasil, que se traduz na excelência em gestão, com foco em resultado e orientada para o cidadão, tende a ser a referência ideológica para a ação estatal. Neste contexto, a implantação do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) visava, em seu íntimo, à otimização dos processos internos interdependentes desta atividade, a viabilização da transparência dos gastos públicos com estes respectivos itens de despesa e a consequente melhoria da qualidade dos serviços públicos. Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa estatístico-descritiva, de abordagem quantitativa, que tem como objetivo investigar a qualidade da prestação dos serviços do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, a partir da percepção dos usuários internos de uma Instituição de Ensino Superior, tendo como instrumento de coleta de dados uma adaptação do modelo SERVPERF. Os resultados obtidos apontam um nível de satisfação elevado, dentro das quatro dimensões estudadas, com destaque para a dimensão empatia. Embora alguns aspectos de competência da instituição sejam passíveis de melhoria, os processos de concessão de diárias e passagens fluem sem interrupções, refletindo positivamente nas atividades-fim da Instituição.

**Palavras-chave:** Gestão Pública, Qualidade em Serviços, Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, Modelo SERVPERF.

## ABSTRACT

The increasing pressure over public services, the questions about the government's role and the modernization have raised concerns over quality of public services. The present Model of Excellence in Public Administration (MEGP) developed in Brazil aims to answer the needs of socio-political status quo focusing the citizens and serving as reference for governmental actions. Thus, the deployment of the System of Travelling Allowance (SCDP) pursues the optimization of interdependent internal processes of this activity, the publication of public spending and therefore the improvement of public services. This study carried out a statistical-descriptive survey in a quantitative approach aiming to search into the quality of the service of the System of Travelling Allowance (SCDP) by inquiring the users of a university, adapting the model SERVPERF here used as a tool for data collection. The results showed a high level of satisfaction within the four dimensions under study highlighting the empathy dimension. Although some features under the responsibility of the institution can be improved, the System of Travelling Allowance is working continuously, showing positive reflection on the target activity of the institution.

**Keywords:** public administration, quality of services, System of Travelling Allowance, SERVPERF Model.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo “GAP” de qualidade de serviços .....	35
Figura 2 – Retrospectiva da instituição do Programa GesPública .....	42
Figura 3 – Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública .....	45
Figura 4 – Fluxo global simplificado .....	47
Figura 5 – Atores do SCDP .....	48
Figura 6 – Fluxo detalhado nacional .....	51
Figura 7 – Fluxo detalhado internacional .....	51
Figura 8 – Mensuração das atitudes dos respondentes .....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Amostra por sexo .....	67
Gráfico 02 – Amostra por frequência de uso dos serviços do SCDP .....	68
Gráfico 03 – Amostra por tempo de serviço na Instituição Alfa .....	68
Gráfico 04 – Amostra por escolaridade .....	69
Gráfico 05 – Resultado da dimensão confiabilidade .....	70
Gráfico 06 – Resultado da dimensão segurança .....	70
Gráfico 07 – Resultado da dimensão aspectos tangíveis .....	71
Gráfico 08 – Resultado da dimensão empatia .....	72
Gráfico 09 – Percepção quanto ao tempo para emissão das passagens .....	73
Gráfico 10 – Percepção quanto ao tempo para depósito das diárias .....	74
Gráfico 11 – Percepção quanto à confiança transmitida pelos atendentes .....	75
Gráfico 12 – Percepção quanto às instruções no primeiro atendimento .....	76
Gráfico 13 – Percepção quanto às instalações físicas .....	77
Gráfico 14 – Percepção quanto aos procedimentos do SCDP .....	78
Gráfico 15 – Percepção quanto ao atendimento .....	79
Gráfico 16 – Percepção quanto ao atendimento às especificidades .....	80

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gastos com passagens e despesas com locomoção e diárias .....	17
Tabela 2 – O Instrumento SERVQUAL .....	36
Tabela 3 – Análise de validade de assertivas pelo coeficiente de <i>Pearson</i> .....	63
Tabela 4 – Correlação Linear de Pearson .....	63
Tabela 5 – Correlação Linear de Pearson (resultados finais) .....	64

## **LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS**

CQT	Controle da Qualidade Total
GesPública	Programa de Gestão Pública e Desburocratização
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PCDP	Processo de Concessão de Diárias e Passagens
SIC	Sistema de Informação ao Cidadão
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens

## LISTA DE SÍMBOLOS

$\Sigma$	Somatório
$\chi^2$	Qui-quadrado
$\sqrt{\quad}$	Raiz quadrada

## SUMÁRIO

**DEDICATÓRIA**

**AGRADECIMENTOS**

**LISTA DE FIGURAS**

**LISTA DE GRÁFICOS**

**LISTA DE TABELAS**

**LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS**

**LISTA DE SÍMBOLOS**

**RESUMO**

**ABSTRACT**

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Definição do problema .....	14
1.2 Justificativa da pesquisa .....	15
1.3 Objetivo .....	18
1.4 Metodologia .....	19
<b>2 REVISÃO HISTÓRICA SOBRE QUALIDADE .....</b>	<b>22</b>
2.1 As diferentes abordagens sobre qualidade .....	22
<b>3 QUALIDADE EM SERVIÇOS .....</b>	<b>27</b>
3.1 Qualidade no processo de produção de serviços .....	27
3.2 Os determinantes ou dimensões da qualidade em serviços .....	28
3.3 Os principais modelos de medição de percepção e comportamento .....	30
3.3.1 Escala de Thurstone .....	31
3.3.2 Escala de Likert .....	32
3.3.3 Escala de Guttman .....	33
3.4 Os principais modelos de mensuração da qualidade em serviços .....	34
3.4.1 O modelo SERVQUAL .....	34
3.4.2 O modelo SERVPERF .....	38
<b>4 QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO .....</b>	<b>40</b>
4.1 O Programa GesPública .....	41

<b>5 O SERVIÇO DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS .....</b>	<b>46</b>
5.1 O SCDP .....	48
5.1.1 Os fluxos do PCDP .....	50
5.2 Principais aspectos legais .....	52
5.3 A Instituição Alfa .....	54
<b>6 A PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>58</b>
6.1 O enquadramento metodológico .....	58
6.2 O instrumento de coleta de dados .....	55
6.2.1 Confiabilidade do instrumento de coleta de dados .....	60
6.2.2 Validade do instrumento de coleta de dados .....	62
6.3 A amostra .....	65
<b>7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>67</b>
7.1 Caracterização da amostra .....	67
7.2 Níveis de atitude nas dimensões da qualidade .....	69
7.3 Níveis de atitude nas principais asserções .....	72
7.3.1 Percepção quanto ao tempo para emissão dos bilhetes das passagens aéreas .	72
7.3.2 Percepção quanto ao tempo para depósito das diárias .....	73
7.3.3 Percepção quanto à confiança transmitida pelos atendentes .....	74
7.3.4 Percepção quanto ao recebimento de instruções no primeiro atendimento ....	75
7.3.5 Percepção quanto às instalações físicas .....	76
7.3.6 Percepção quanto aos procedimentos do SCDP .....	77
7.3.7 Percepção quanto ao atendimento .....	78
7.3.8 Percepção quanto ao atendimento às especificidades de cada caso .....	79
7.4 Discussão sobre os resultados .....	80
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário utilizado para a coleta de dados</b>	
<b>APÊNDICE B – Asserções divididas por dimensão</b>	

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1. Definição do problema

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio dela torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa (MAXIMIANO, 1992). As organizações são o resultado da combinação de vários elementos orientados a um objetivo comum.

Para alcançar seus objetivos e cumprir sua missão a organização realiza ao longo de sua vida um grande número de processos, que podem ser entendidos como grupos de atividades realizadas numa sequência determinada, que produzem um bem ou um serviço, onde esses são resultado da transformação das entradas de insumos. Na realidade, esses processos são bem mais complexos devido à multiplicidade de relações desenvolvidas no ambiente organizacional, sejam com clientes, fornecedores, parceiros, ou funcionários, etc.

Internamente, cada departamento tem uma parcela de contribuição na produção dos bens e serviços, na medida em que se relacionam mutuamente na cadeia produtiva, onde cada departamento pode figurar como fornecedor ou cliente dos demais. Esse último, segundo Johnston e Clark (2002), é composto por indivíduos ou grupo de indivíduos que fazem parte da mesma organização, mas de uma unidade ou operação diferente, e pode ser chamado de cliente interno.

No tocante à produção de serviços, Eleutério e Souza (2002) apontam que, entre todos os aspectos que devem ser considerados na qualidade de serviços, um dos mais importantes, mas que na maioria das vezes é deixado em segundo plano, é a qualidade dos serviços internos prestados aos funcionários da organização.

Johnston e Clark (2002) entendem que, o reconhecimento dos clientes internos e a necessidade de fornecer serviços e informações são elementos-chave de muitos programas de melhoria da qualidade, os quais partem da premissa de que a qualidade do serviço fornecido aos clientes externos depende da qualidade dos serviços fornecidos pela rede de clientes internos.

Tal relação fica mais evidente no contexto da Administração Pública, já que a natureza de suas atividades é, indubitavelmente, fornecedora de serviços a sociedade. Tironi *et al* (1991) colaboram para este entendimento quando asseveram que qualidade do serviço público



é, antes de tudo, qualidade de um serviço, sem distinção se prestado por instituição de caráter público ou privado. Busca-se, aqui, a otimização dos resultados pela aplicação de certa quantidade de recursos e esforços, incluída no resultado a ser otimizado, primordialmente, a satisfação proporcionada ao consumidor, cliente ou usuário.

Stefano *et al* (2008) afirmam que medir a qualidade de serviços através da percepção dos clientes com aquilo que eles recebem do prestador gera informações importantes, que podem ser traduzidas em benefícios para a organização e seus clientes.

Este trabalho visa a mensuração da qualidade do serviço de concessão de diárias e passagens prestado por uma Instituição Federal de Ensino Superior aos seus usuários internos, a partir de suas percepções, mediante a adaptação do modelo SERVPERF proposto por Cronin e Taylor (1992).

Com base no levantamento da literatura voltada à qualidade em serviços e na identificação do atual contexto da Administração Pública brasileira, propõe-se a adaptação do modelo SERVPERF para medir o nível da qualidade do referido serviço, utilizando-se de técnicas estatísticas para garantir a validade e confiabilidade do instrumento.

Após a coleta de dados, procede-se, por meio do uso da estatística descritiva, uma análise dos resultados obtidos, os quais apontaram um nível de satisfação elevado. Entretanto, alguns aspectos devem ser levados em consideração pelos gestores em relação ao planejamento daquela IFES, já que podem comprometer as atividades-fim da instituição.

## **1.2 Justificativa da pesquisa**

As grandes dimensões do território nacional, a numerosa população brasileira e as grandes diversidades regionais são apenas alguns aspectos que dificultam as ações governamentais na consecução do bem estar coletivo. Estas ações governamentais, que podem ser no âmbito municipal, estadual ou federal, dentro dos poderes legislativo, executivo ou judiciário, que podem, ainda, abranger qualquer órgão ou entidade da Administração Direta ou Indireta, demandam um complexo de ações interligadas e dependentes entre si, as quais, não raramente, exigem dos agentes públicos deslocamentos externos às localidades nas quais

prestarão serviços, dentro dos limites pátrios e, em menor freqüência, em território estrangeiro.

Tais deslocamentos têm as mais diversas motivações específicas dentro do escopo das atribuições precípua de cada órgão ou entidade, no entanto, todas devem ter como único e exclusivo objetivo a finalidade pública, ou seja, o bem estar público.

Em atenção à necessidade de deslocamentos dos agentes públicos de suas sedes no interesse da Administração, o legislador infraconstitucional estatuiu nos Artigos 51, inciso II da Seção I, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, a indenização denominada diária nos seguintes termos (BRASIL, 1990):

*Art. 51. Constituem indenizações ao servidor:*

*I - .....*;

*II - diárias;*

*III - ..... .*

Logo após esta previsão, o legislador tratou de delinear nos Artigos 58 e 59 o conceito, a finalidade e os critérios de concessão de diárias e, por conseguinte, das correspondentes passagens que viabilizaram o deslocamento. A Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997, alterou a redação original do Artigo 58 e do § 1º do mesmo artigo, incluindo, ainda, o § 3º. A seguir reproduz-se a redação vigente do Artigo 58 (BRASIL, 1990):

*Art. 58. O servidor que, a serviço, afastar-se da sede em caráter eventual ou transitório para outro ponto do território nacional ou para o exterior, fará jus a passagens e diárias destinadas a indenizar as parcelas de despesas extraordinárias com pousada, alimentação e locomoção urbana, conforme dispuser em regulamento.*

A indenização em análise tem o caráter compensatório em favor do servidor que afastar-se da sua sede habitual para prestar serviço em nome da Administração Pública. É o que se depreende da leitura do citado dispositivo legal. E têm fundamento na necessidade de execução ou acompanhamento de atividades que iram realizar o interesse público, atividades estas que dependem da presença do agente para obter o mínimo de eficiência e presteza exigível das ações governamentais por mandamento constitucional.

O fato é que passagens e diárias não são atividades-fim do Estado, no entanto viabilizam outras atividades no bojo de projetos ou programas, sendo esses desdobramentos das políticas públicas, as quais, em última análise, traduzem o Plano de Governo. Giacomoni (2009) define projetos como ações articuladas que orbitam em torno de um objetivo, com prazo determinado de início e fim; já os programas são conceituados como conjunto de ações de natureza continuada, com ânimo prolongado no tempo, que podem, inclusive, encampar vários projetos.

Portanto, pode-se inferir que a concessão de diárias e passagens é uma atividade-meio dentro do escopo das atividades da Administração Pública e, devido à sua natureza intrínseca de prestação de serviço, vem merecendo atenção especial por parte de todas as esferas governamentais.

Para se ter uma dimensão do volume de recursos públicos gastos com os dois itens de despesa supracitados, no âmbito federal, a Tabela 1: Gastos com passagens e despesas com locomoção e diárias, extraída do Portal de Transparência do Governo Federal, apresenta o total de recursos públicos gastos com passagens e despesas com locomoção e diárias nos últimos três anos.

**Tabela 1:** Gastos com passagens e despesas com locomoção e diárias

Tipo de Despesa	Classificação Econômica	2008	2009	2010
Passagens e Despesas de Locomoção	Capital	5.595.992,42	9.850.991,58	8.869.983,89
	Corrente	622.060.250,04	714.279.988,58	815.297.950,84
Diárias	Capital	2.240.618,01	4.887.195,37	6.529.599,47
	Corrente	536.053.466,41	799.430.992,61	1.074.738.783,08
<b>Total</b>		<b>R\$ 1.165.950.326,88</b>	<b>R\$ 1.528.449.168,14</b>	<b>R\$ 1.905.436.317,28</b>

**Fonte:** Portal de Transparência do Governo Federal

Conforme a tabela acima, pode-se perceber a crescente elevação dos gastos para custear a demanda por passagens e diárias nos anos de 2008, 2009 e 2010, o que nos faz chegar à conclusão de que a demanda vem crescendo anualmente, gerando, por consequência, a inafastável necessidade de equalização do gerenciamento deste tipo de serviço.

Por outro lado, a Administração Pública vem experimentando nos últimos anos um processo de modernização de sua concepção gerencial similar ao vivenciado na iniciativa privada, processo este que busca eliminar o paradigma da gestão burocrática, ineficiente e de má qualidade. A base conceitual deste movimento pela melhoria da qualidade dos serviços públicos está intimamente ligada ao Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP),

concretizado no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, que tem como principal finalidade a implantação da gestão por excelência no setor pública, visando a elevação dos padrões de qualidade a níveis internacionais (BRASIL, 2009).

Essa mudança de paradigma exige uma nova orientação para as políticas públicas, alinhada aos objetivos e metas indicados pela sociedade e baseada nas necessidades sociais, na qual o foco deve ser o alcance de resultados destinados a melhoria da qualidade de vida do cidadão.

Todos esses preceitos precisam estar concretamente enraizados nas organizações públicas, refletindo em suas ações voltadas tanto aos clientes externos, beneficiários dos serviços públicos, quanto aos clientes internos, esses entendidos como os próprios servidores, que além de executores da vontade do Estado, preservam também a cidadania.

Indubitavelmente, a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade passa pela racionalização e otimização dos processos e pela melhoria da qualidade dos serviços internos, prestados a outros órgãos/entidades, a outros departamentos ou mesmo aos servidores públicos no exercício ou em função do exercício de suas atividades funcionais.

Portanto, o processo de concessão de diárias e passagens, por sua natureza de serviço interno, merece atenção e sugere necessidade de monitoramento e avaliação dos níveis de adequação às expectativas e necessidades de seus destinatários, os servidores internos dos órgãos e entidades públicas, o quê, por consequência, induz a um ciclo virtuoso de qualidade.

Atualmente, esse processo passa por um período de modernização e informatização visando à otimização dos recursos públicos na esfera Federal, a transparência do processo, o controle efetivo da prestação de contas e, principalmente, a eficiência e a qualidade do serviço prestado, momento oportuno para o desenvolvimento de pesquisas voltadas a medição dos seus níveis de qualidade.

### **1.3 Objetivo**

O objetivo principal desta pesquisa é investigar a qualidade da prestação dos serviços do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP do Governo Federal, a partir da percepção dos usuários de uma Instituição de Ensino Superior.

Para alcançar tal objetivo, definiu-se três objetivos específicos, cujos resultados convergem para o principal. São eles:

1. Propor um modelo de mensuração da percepção dos usuários internos a respeito qualidade dos serviços prestados pelo SCDP;
2. Testar o modelo proposto;
3. Mensurar a percepção dos usuários a respeito da qualidade dos serviços do SCDP, tendo como parâmetro as dimensões de qualidade em serviços;

A IFES pesquisa, será alvo de uma pesquisa estatística-descritiva, que terá como inquiridos os servidores que figuraram como clientes internos no processo de concessão de diárias e passagens, tendo como unidade de análise o SCDP.

Considerando-se que existe um conjunto de aspectos relativos ao processo de concessão de diárias e passagens que são inalteráveis, pois dizem respeito à normatização e a legalidade do SCDP, os quais devem ser seguidos por todas as instituições públicas, obrigatoriamente; e considerando-se, ainda, que há um outro conjunto de aspectos inerentes a forma de operacionalização de cada entidade, os quais são passíveis de adequação e melhoria na esfera de competência da própria entidade; entende-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para tomada de decisão a nível local, no contexto da gestão pública por excelência.

Espera-se, também, que esta pesquisa sirva de incentivo e desperte o interesse dos estudiosos e pesquisadores sobre o tema aqui tratado e temas conexos, uma vez que a evolução do setor público depende do desenvolvimento e da difusão do conhecimento.

## **1.4 Metodologia**

Os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento deste trabalho podem ser agrupados em três partes, como se segue:

Inicialmente, realizou-se um levantamento sobre o “estado da arte” no que diz respeito à qualidade em serviços, bem como seus desdobramentos na atual conjuntura da Administração Públicas Brasileira, passando pelo levantamento dos principais aspectos legais

e as características do processo de concessão de diárias e passagens, utilizando-se da consulta em livros, revistas, periódicos, trabalhos acadêmicos, documentos normativos, boletins informativos e *sites* da *internet*, o que permitiu a consolidação de uma base conceitual para as fases seguintes. Esta fase é caracterizada pela busca por uma definição objetiva do ambiente de discussão pautada na reunião de subsídios bibliográficos e documentais, de maneira a permitir o entendimento da sucessão de acontecimentos que levou os estudiosos ao interesse pelo desenvolvimento de modelos tendentes a medir a satisfação de clientes ou usuários de serviços, bem como, a compreensão na importância da aplicação dos conceitos levantados no desenvolvimento de pesquisas voltadas à contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços públicos no Brasil.

O passo seguinte, ainda nesta primeira fase, remete à estruturação e discussão do material reunido, com foco na organização das informações, procedendo-se, ainda, a contextualização da IFES pesquisada e da unidade de análise (SCDP), a fim de direcionar o trabalho a solução dos objetivos a que se propõe. É digno de nota que o ambiente de estudo embora seja gradativo e sequencial, revela, em muitas oportunidades, sua faceta dinâmica, evidenciada pela necessária fuga do metodismo demasiado, requerendo do autor habilidade e flexibilidade para a condução dessa fase tão relevante.

A segunda fase corresponde à realização da pesquisa de campo na IFES, cuja sua identidade será preservada de modo a permitir uma avaliação imparcial e abrangente, desvinculada de qualquer outro objetivo que não o acadêmico-científico. Usaremos, desta feita, o pseudônimo “Instituição Alfa” para denominá-la daqui adiante ou, ainda, recursos linguísticos apropriados.

Esse segundo momento desenvolveu-se no segundo trimestre de 2012, abrangendo exclusivamente os servidores lotados na capital que foram usuários do serviço de concessão de passagens e diárias, no transcorrer dos doze meses de 2011, envolvendo tanto as unidades acadêmicas quanto as unidades administrativas.

O objetivo dessa segunda fase consistia na investigação da percepção dos usuários a respeito da qualidade dos serviços do SCDP, tendo como parâmetro os determinantes ou dimensões da qualidade em serviços, buscando medir o nível da qualidade do serviço prestado aos clientes internos da Instituição Alfa.

A última etapa do trabalho envolve a discussão dos resultados da pesquisa de campo, onde é realizada uma análise da qualidade dos serviços prestados pelo SCDP dentro de cada dimensão e, adicionalmente, em duas assertivas mais representativas de cada dimensão, o que viabilizou a inferência de conclusões, o posicionamento e as considerações do autor diante dos resultados alcançados.

A apresentação formal dos capítulos não necessariamente representa a sequência fiel dos passos seguidos nos procedimentos metodológicos adotados, visto que o processo de construção do conhecimento mostra-se dinâmico, exigindo constante avaliação e capacidade de adaptação. O trabalho está estruturado de forma a facilitar a compreensão de sua discussão principal, entendimento esse que norteou inclusive a apresentação dos resultados da pesquisa.

## **2 REVISÃO HISTÓRICA SOBRE QUALIDADE**

O termo qualidade, apesar de ser de comum emprego em diversas situações cotidianas, é de difícil definição, pois no transcorrer da história assumiu diferentes significados, variando conforme o período histórico de referência, o processo produtivo a que os autores se referem ou o enfoque teórico-metodológico.

No período que antecedeu a Revolução Industrial do século XVIII, no contexto da fabricação dos artesãos da Europa, a qualidade de um produto era um atributo que refletia a habilidade e o talento do artesão que o produziu ou, pelo menos, a reputação atribuída a ele pelos clientes, o que passou a ser controlado pelo sistema de guildas com a expansão do comércio nos burgos, que eram aldeias próximas dos muros dos castelos e mosteiros, onde os habitantes dedicavam-se ao comércio e à produção artesanal. Nessa época, o termo qualidade além de estar associado à superioridade de um produto, começa a incorporar o aspecto quantitativo valor de mercado.

Na fase que se segue, o sistema de manufatura dá uma conotação ainda mais comercial ao termo qualidade por conferir ao preço de um determinado produto um indicativo de aceitação junto ao mercado, alinhado a visão de aumento de produtividade e redução de preços.

A partir daí e, principalmente, com as primeiras manifestações da produção em massa da Revolução Industrial, em torno da idéia de menor preço ao qual um produto pode ser comercializado orbita a preocupação das indústrias e a atuação dos teóricos. A preocupação com a redução dos desperdícios, a racionalização do uso dos recursos disponíveis e a redução dos custos de produção são corolários dessa dimensão quantitativa atribuída ao significado da palavra qualidade, explícita nos métodos, nas ferramentas e nas teorias oriundas do ambiente fabril e abordadas recorrentemente na atualidade.

### **2.1 As diferentes abordagens sobre qualidade**

Não existe consenso na literatura a respeito da definição exata e precisa sobre o que vem a ser qualidade. Este fato deve-se, muito provavelmente, ao gênese da expressão



indiscriminadamente utilizada nos dias atuais, pois é no contexto fabril da Revolução Industrial que administradores de empresas e consultores concentram esforços no sentido de apresentarem modelos de estratégias voltados para o aumento da produtividade e da competitividade.

Debruçaram-se sobre a matéria, ainda, investigadores da área de relações trabalho nas dimensões econômica, sociológica, organizacional e comportamental, o que colabora para uma expressiva quantidade de abordagens sobre qualidade, muito ligadas ao momento histórico em que elas foram desenvolvidas. Dentre as diversas abordagens disponíveis na literatura podemos sintetizar em três mais importantes, quais sejam: a abordagem baseada na obediência às especificações do projeto, a abordagem baseada na adequação ao uso e a concentrada na satisfação das necessidades e expectativas do cliente.

Frederic W. Taylor, com a Administração Científica, pode ser considerado o precursor dos sistemas de qualidade, já que ao evidenciar a padronização dos tempos e movimentos, a divisão de tarefas, os inventivos salariais e prêmio de produção, além das condições ambientais e do desenho de cargos e tarefas, entre outros, foi o primeiro a estudar a racionalização e a eficiência no trabalho, por volta de 1903. Essa racionalização nada mais é do que o redesenho de processos de trabalho visando aumentar a produtividade.

Taylor propôs a criação de uma ciência da administração, afirmando ser possível aplicar conhecimento ao trabalho, visando otimizar a produção e atingir a máxima eficiência, considerando em seus estudos apenas o trabalho, e desconsiderando o ser humano.

Seus estudos acontecerão em uma época bem propícia, pela abundante mão-de-obra desqualificada e barata, pela quase ausência de leis trabalhistas e sindicatos; pelo aparecimento de indústrias automobilísticas e crescimento das demais que gozavam de grande poder econômico. Tinha consigo a convicção de que com a participação de todos (empregado e patrão) no aumento da produtividade, todos sairiam ganhando. Sua principal fonte de inspiração era a máxima eficiência produtiva, visando à empresa e não ao trabalhador. (CHIAVENATO, 2000)

Taylor buscou analisar cientificamente os métodos mais rápidos e os instrumentos mais adequados para se chegar à máxima eficiência. Com isso, desenvolveu o conceito de organização racional do trabalho (ORT).

As contribuições de Taylor estão muito presente na vida das organizações atuais, seja nos robôs de linha de montagem informatizados, na busca pela maior produtividade em um menor tempo, seja na padronização, na divisão do trabalho, na necessidade de treinar e selecionar o trabalhador, ou ainda, na produção sem desperdício, na reengenharia dos processos, na melhoria contínua e na qualidade total.

A partir dos anos 30 do século XX, o acirramento da produção em larga escala gerou a necessidade da compartimentalização do sistema produtivo e da orientação para a fragmentação dos produtos em componente, os quais deviam ser precisamente produzidos de forma a possibilitar o perfeito encaixe dos mesmos, ou seja, produzidos de acordo com as especificações do projeto. Neste contexto, a qualidade incorpora o significado de produção em conformidade com o projeto.

A estratégia utilizada pelas empresas para intensificar o controle de todas as etapas produtivas e a inspeção permanente da produção final, ações necessárias para a obtenção da acurácia dos componentes produzidos conforme o projeto, gerou um impacto negativo nos custos de produção para controle da qualidade, como bem menciona Juran (1989). Isso porque promoveu a criação nas empresas de departamentos centrais com inspetores de vários departamentos, o que causou um inevitável inchaço no número de funcionários alocados nos departamentos de controle da qualidade, aumentando, por conseguinte, os custos com recursos humanos.

Nesse mesmo contexto, a adoção de técnicas estatísticas para controle da qualidade da produção foi bastante difundida com a finalidade de reduzir os custos de inspeção, de tal modo que Grant *et al* (1994) asseveram que a teoria estatística desenvolvida por engenheiros e estatísticos que, na época, trabalhavam para a indústria bélica e telefônica estatal, remonta as origens do conceito modernos de qualidade.

Com a introdução da análise amostral e de variância no processo de controle de qualidade, após trabalho de pesquisa em busca de indicadores e padrões para quantificar qualidade, ao engenheiro W. A. Shewhart é atribuído o feito do desenvolvimento das bases teóricas do modelo de qualidade total, conferindo ao termo ora em análise o significado de redução de variância, por meio do controle estatístico do processo.

Por volta da década de 1950 o conceito de qualidade passa a incorporar um significado mais complexo e superior a ideia simples e paliativa de conformidade com as especificações

do projeto. Aflora, nesta época, a ideia de que um produto com qualidade deveria ser produzido em conformidade com as necessidades dos clientes, ou seja, o processo produtivo deveria ser orientado à satisfação das necessidades dos clientes, o que implicaria no conhecimento prévio dessas necessidades.

Não significa que a ideia de produção conforme as especificações do projeto foi abandonada ou ultrapassada, muito pelo contrário. O que aconteceu foi que a obediência às especificações do projeto consolidou-se como sendo um estágio primário, básico e elementar para a busca pela qualidade, assimilando, a partir de então, mais um outro significado.

Deming e Juran desenvolveram o conceito de qualidade baseado no atendimento as necessidades dos clientes, especificando duas dimensões básicas, quais sejam: qualidade do projeto e qualidade em termos de conformidade.

A qualidade do projeto consiste no resultado da aplicação de três procedimentos básicos e consecutivos, são eles: a identificação das necessidades dos clientes; a definição das características do produto que melhor atendam às necessidades identificadas no procedimento anterior e a elaboração do projeto com as devidas especificações técnicas, consoante as características anteriormente definidas. Vencida esta primeira dimensão, a conformidade com o projeto consiste na dimensão voltada para o controle do grau de acurácia do produto às especificações do projeto.

O conceito de adequação ao uso trouxe em seu bojo uma nova percepção de produção com qualidade, pois mudou o foco do controle da qualidade da inspeção final para todo o processo produtivo, desde a concepção do produto até última etapa de constituição. Alinhado a este entendimento Deming (1990) ressalta a necessidade de mover o foco do controle de qualidade da etapa da inspeção final para a elaboração do projeto e o monitoramento de todas as etapas do processo produtivo.

Essa percepção na qual a qualidade é atividade rotineira e responsabilidade de todos os departamentos e funcionários de um empresa, levando à introdução de uma cultura organizacional voltada para a visão sistêmica da qualidade, contribuiu para o desenvolvimento de um conjunto de técnicas estatísticas e práticas organizacionais (just-in-time, zero defeito e kanban) que, em última análise, buscavam tornar as empresas aptas ao mercado cada vez mais competitivo.

A abordagem baseada na satisfação das necessidades e expectativas do cliente é uma evolução da abordagem anterior, numa lenta e gradual mudança de enfoque puramente de controle estatístico de variância do produto final para uma abordagem mais abrangente de controle de processo, momento em que se convencionou o uso da expressão Controle da Qualidade Total – CQT para uma nova forma de gestão, fundamentada na mudança de atitudes e comportamentos de toda a organização, desde o nível estratégico até o operacional.

Segundo Reeves e Bednar (1994), a expansão do setor de serviços é a principal causa do desenvolvimento no Ocidente da visão da qualidade baseada na ideia de atendimento das necessidades e satisfação das expectativas dos clientes. Isso deve-se, muito provavelmente, a natureza intrínseca da atividade de prestação de serviços, a qual requer relacionamento direto entre clientes e funcionários.

Neste contexto, a busca pela abstração das necessidades e expectativas dos clientes implica na preocupação constante de melhoria contínua de processos, produtos e serviços, considerando a organização como um sistema aberto, com interação bilateral com o meio externo, formado por um conjunto interligado de subsistemas.

Nesse sentido, de acordo com Paladini (1995), a abordagem baseada nas expectativas do cliente é a mais abrangente e, sendo assim, engloba as demais abordagens. Compartilhando entendimento similar, Ghobadian *et al* (1994) asseveram que a maioria das definições de qualidade irão recair na abordagem baseada no cliente.

De acordo com Las Casas (1999), a exigência por qualidade e valor em serviços, com vistas ao alcance da satisfação do cliente, aumenta proporcionalmente ao crescimento de sua participação na economia, ampliando sua importância como fator decisivo de agregação de valor aos clientes.

Ao atender as necessidades de seus clientes, as organizações estarão aptas a desenvolver produtos e serviços para conquistá-los. Portanto, os esforços dirigidos à satisfação dos clientes, provavelmente levará a organização a alcançar o sucesso no cumprimento de sua missão institucional (LAS CASAS, 1999).

### **3 QUALIDADE EM SERVIÇOS**

#### **3.1 Qualidade no processo de produção de serviços**

A literatura nos oferece diversas definições para o termo qualidade, com abordagens que distinguem pelos aspectos e abrangência considerada. Para Paladini (1995), a abordagem baseada no usuário tende a englobar as demais abordagens, argumentando que quando uma empresa se preocupa com assuntos referentes à marca, conformidade com as especificações projetadas, atributos desejáveis de um produto ou serviço e valor oferecido superior ao preço, que são questões focadas pelas principais abordagens, automaticamente, estará preocupando-se com as necessidades do consumidor.

Ghobadian et al. (1994) ao afirmar que a qualidade percebida pelo cliente deve atender ou superar suas expectativas, reforça o entendimento que a maioria das definições de qualidade convergem para a abordagem baseada no usuário. Alinhado a este entendimento, Grönroos (1995) expõe a ideia de que a qualidade em serviços é aquilo que os clientes percebem.

Segundo Juran e Godfrey (1999), a satisfação do cliente é o grau com que o cliente percebe, por meio dos benefícios recebidos oriundos do serviço, que suas expectativas foram atendidas. Kotler e Keller (2006), na mesma linha de raciocínio, definem a satisfação de clientes como o sentimento resultante da comparação do desempenho ou do resultado proveniente de uma oferta em relação ao que era esperado.

Entretanto, Slack et al. (1997) pondera que a definição de qualidade baseada em expectativas dos clientes resulta numa complexa dificuldade de sintetizar as variadas expectativas dos clientes, o que agrava-se porque a forma que os clientes percebem o serviço, ou seja, as percepções podem variar de cliente para cliente. O aspecto contextual também pode influenciar a percepção do cliente, principalmente pela natureza intangível da prestação de serviços, ocasionando percepções variadas do mesmo serviço em diferentes ocasiões.

Durante o processo de produção de serviços ocorrem vários momentos de interação entre o cliente e a empresa, os quais projetam efeitos na percepção final da qualidade de um serviço. Estes momentos representam a sensação de recebimento do serviço pelo cliente e são chamados de momentos da verdade por Gianesi e Corrêa (1994).

Os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens

manufaturados, sendo que essas peculiaridades dos serviços residem, essencialmente, nos processos em que são produzidos. Sinteticamente, Kotler (1998), Grönroos (1995), Ghobadian et al. (1994) e Las Casas (2008) apontam as particularidade:

- **Intangibilidade** – não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens físicos, ou seja, não podem ser vistos, sentidos ou cheirados antes de serem comprados, utilizados ou experimentados, dificultando a avaliação do serviço pelo cliente, devido ao caráter subjetivo que assumem;

- **Produção e consumo simultâneos** – o processo de produção dos serviços ocorre simultaneamente ao consumo, o que resulta na necessidade de o controle da qualidade ocorrer durante o processo;

- **Percibilidade** – os serviços não podem ser estocados;

- **Participação do cliente** – o cliente participa do processo de produção, sendo ele quem deflagra o início do processo, por isso existe maior contato da empresa com o cliente; e

- **Variabilidade** – o processo da prestação de serviços é altamente variável, principalmente devido ao fator humano, o que dificulta a padronização.

Assim, as organizações que prestam serviços devem conceber estas características em seu íntimo, a fim de permitir uma gestão eficiente e efetiva. Para Grönroos (1995), o entendimento da natureza dos serviços e as decorrentes implicações na gestão de operações só são possíveis por intermédio da compreensão do sistema de produção de serviços.

### 3.2 Os determinantes ou dimensões da qualidade em serviços

Devido à peculiar característica de intangibilidade presente nas operações de serviços, a mensuração da qualidade dessas operações só é possível se, anteriormente, abstrair-se os aspectos formadores de cada serviço. Moreira (1996), alinhado a esse posicionamento, afirma que para medir a qualidade em serviços, primeiramente, é necessário identificar as características que um serviço deve apresentar para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e, a partir daí, pode-se estabelecer medidas para as facetas da qualidade, ou seja, os determinantes de desempenho de cada faceta.

Os determinantes ou dimensões da qualidade são passíveis de avaliação em cada momento de interação entre empresa e cliente, ou seja, em cada momento da verdade. Alguns determinantes podem ser medidos diretamente das operações, outros, porém, necessitam de verificação de adequação com as medidas de percepção dos clientes.

Para Kotler (1998) os fatores que determinam a qualidade em serviços podem ser agrupados em: *confiabilidade*, que determina a credibilidade obtida pela empresa no processo de interação com o cliente; *capacidade de resposta*, que diz respeito a uma estrutura que possua múltiplos canais de contato com os clientes, de maneira rápida e efetiva; *segurança*, que é a capacidade de inspirar confiança e responsabilidade para o cliente; *empatia*, que diz respeito ao cuidado e atenção que é dado para cada um dos consumidores; e *tangibilidade*, que representa a aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação.

Segundo Schonberger e Knod Jr. (1997) os determinantes da qualidade em serviços podem ser apontados em fatores, tais como: confiabilidade, receptividade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e aspectos tangíveis.

Gianesi e Corrêa (1994) propõem como determinantes ou dimensões da qualidade em serviços as seguintes características: tangíveis, consistência (ausência de variabilidade no resultado), competência, velocidade de atendimento, atmosfera de atendimento, flexibilidade, credibilidade, acesso e custo. Entretanto, Ghobadian *et. al* (1994) entendem que mesmo que o preço tenha uma forte relação com a qualidade, não se pode considerar o preço como uma dimensão da qualidade. Grönroos (1995) reforça este posicionamento, afirmando que o custo exerce um efeito indireto sobre as percepções do cliente.

Johnston (1995), por sua vez, sugere dezoito determinantes para a qualidade em serviços, que são: acesso, estética, atenção, disponibilidade, cuidado, limpeza e arrumação, conforto, compromisso com o trabalho, comunicação, competência, cortesia, flexibilidade, amabilidade, funcionalidade, integridade, confiabilidade, responsividade e segurança.

Contudo, Milan (2006) pondera que o grande número de determinantes pode dificultar o entendimento dos limites entre os fatores propostos e, conseqüentemente, as prioridades a serem seguidas pelos gestores. Albrecht (1994), por sua vez, restringe consideravelmente o número de determinantes da qualidade, relacionando apenas fatores como: cuidado, espontaneidade, solução de problemas e recuperação de falhas.

Parasuraman *et al.* (1985), um pouco menos sintéticos que o anterior, citam e definem sete determinantes da seguinte forma: confiabilidade – prestar o serviço conforme o prometido, com precisão, consistência e segurança; rapidez – velocidade de atendimento e prontidão para atender o cliente; tangíveis – evidências físicas do serviço, como: instalações, equipamentos e aparência dos funcionários; empatia – cordialidade, cuidado e atenção individual ao cliente; flexibilidade – capacidade de mudar e adaptar o serviço às necessidades do cliente; acesso – facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço e; disponibilidade – facilidade de encontrar disponíveis pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações.

Já Denton (1990) apresenta uma quantidade ainda mais reduzida de determinantes da qualidade, considerando apenas três aspectos: confiabilidade, que diz respeito ao fato de atender o que foi acordado; responsividade, que está relacionada à rapidez na prestação do serviço e; unicidade, que consiste em proporcionar ao cliente uma experiência única, atendendo exatamente ao que ele deseja. Moreira (1996) destaca as seguintes medidas de desempenho: confiabilidade, validade, relevância e consistência.

Segundo Las Casas (1999), as dimensões da qualidade em serviços são: confiabilidade – é a habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura e precisa; segurança – característica de transmitir segurança e confiança ao cliente por meio do conhecimento e cortesia dos funcionários; aspectos tangíveis – é o ambiente físico no qual o serviço é prestado, como: instalações, equipamentos, aparência dos funcionários etc. e; empatia – receptividade, presteza, cuidado e atenção dispensado aos clientes.

### **3.3 Os principais modelos de medição de percepção e comportamento**

A mensuração da percepção humana diante de estímulos e o seu conseqüente comportamento tornaram-se, no último século, imprescindível às organizações, principalmente nas áreas do marketing e de gestão de pessoas, o que levou ao desenvolvimento de métodos e técnicas de medição de atitudes e avaliação da percepção. As décadas de 20 e 30, em especial, ficaram conhecidas pelo que se convencionou chamar de “A Era da Medição de Atitudes”.



O conhecimento das atitudes de pessoas fornece bases para tomada de decisões organizacionais, tanto em relação aos consumidores quanto aos funcionários. Segundo Parasuraman (1991), as empresas e o meio acadêmico demonstram interesse em conhecer as atitudes de consumidores e funcionários, pois ela é considerada fator determinante do comportamento das pessoas.

Segundo Backer (1995), as atitudes compreendem um estado mental de prontidão aprendido, uma maneira pela qual indivíduos constroem seus próprios mundos de modo que, quando confrontados com um estímulo, agem de uma certa maneira.

A seguir, apresenta-se uma breve revisão de alguns dos principais modelos de medição da percepção e do comportamento disponíveis na literatura.

### 3.3.1 Escala de Thurstone

Em 1928, Thurstone propôs as Escalas de Intervalos Aparentemente Iguais, que consistem num conjunto de declarações, onde cada uma possuiu um valor predefinido na escala, e são apresentadas aos respondentes para que delas concordem ou discordem (MATTAR, 2001). Segundo Mowen e Minor (2003), Thurstone é um dos criadores da teoria de medição da atitude moderna, definindo atitude como sendo a quantidade de afeição ou sentimento a favor ou contra certo estímulo.

Conforme Mattar (2001), o método consiste em distinguir os respondentes em razão do grau em que eles diferem sobre certa questão, a partir de suas concordância ou discordâncias com as afirmativas apresentadas, os quais são escalonados pela média aritmética de suas respostas concordantes, de acordo com os valores de cada afirmativa.

De acordo com Churchill (1998), a escala de Thurstone pode ser adaptada para medir atitudes em relação a qualquer tipo de objeto, usando-se o seguinte procedimento:

- Os pesquisadores preparam uma lista de afirmações a respeito do objeto em questão;
- As afirmações são avaliadas por um determinado número de juízes, que as classificam em onze grupos, dos mais favoráveis aos menos favoráveis. Os valores da média de cada grupo são calculados;
- São selecionadas de 20 a 25 afirmações, e são descartadas aquelas que não estão indicadas pelos quartis que medem a dispersão do julgamento;

- Estas afirmações selecionadas são apresentadas aos respondentes em ordem aleatória, para que eles concordem ou não com a afirmação;
- A colocação do respondente na escala será resultante da média dos valores obtidos com as respostas que foram confirmadas.

Ainda de acordo com o autor, a maior crítica feita a este método deve-se ao fato dele não permite identificar a intensidade dos sentimentos em relação à determinada frase, pois os respondentes somente poderão concordar ou não com ela. Além disso, a escala de Thurstone é pouco usada em virtude do tempo que demanda, e da necessidade de procedimentos matemáticos complexos.

### 3.3.2 Escala de Likert

Em 1932, Revis Likert elaborou uma escala para medir os níveis de aceitação dos produtos e serviços, de acordo com as experiências e influências sociais dos consumidores. A partir do grau de concordância ou discordância com declarações relativas a determinadas atitudes, mede-se a força e a direção da reação do entrevistado a cada declaração, por meio de valores numéricos e/ou sinais, atribuindo-se valores positivos ou altos às declarações de concordância e, valores negativos ou baixos às declarações de discordância (BACKER, 1995).

Também chamadas de escalas somatórias, Chisnall (1973) aponta a semelhança com as escalas de Thurstone, pois dizem respeito a uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, ou seja, representam várias assertivas sobre um assunto. Porém, ao contrário das escalas de Thurstone, os respondentes não apenas respondem se concordam ou não com as afirmações, mas também informam qual seu grau de concordância ou discordância. É atribuído um número a cada resposta, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A somatória das pontuações obtidas para cada afirmação é dada pela pontuação total da atitude de cada respondente.

Mattar (2001) aponta como vantagens das Escalas Likert: a maior precisão da opinião dos respondentes, devido à amplitude de respostas a cada afirmação; a possibilidade de inclusão de qualquer item que se julgue importante e a simplicidade de sua construção. Já

Churchill (1998) considera que uma vantagem dessa escala é que ela fornece direções sobre a atitude do responde em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa.

### 3.3.3 Escalas de Guttman

Chisnall (1973) conceitua a escala de Guttman como um método de escalas acumulativas, que procura definir mais precisamente a área neutra de uma escala de atitude, levando em consideração as atitudes dos respondentes em relação aos atributos, guardado similaridade com a escala de Likert, diferenciando-se dessa pela sua característica acumulativa, pois as afirmações selecionadas incorporam a ideia da afirmação anterior.

Segundo o mesmo autor, a construção da escala Guttman segue os seguintes passos:

- Uma série de questões sobre atitudes referentes a um mesmo assunto é feita aos respondentes;
- Após cada questão, os respondentes são questionados a respeito de quão fortemente eles se sentem em relação ao assunto e, dessa forma, a intensidade de seus sentimentos é registrada. As respostas são classificadas por nível de intensidade, como: concordo fortemente, concordo, indeciso, discordo, discordo fortemente. Essas afirmações são pontuadas de zero a quatro pontos, sendo concordo fortemente igual a quatro e discordo fortemente igual a zero;
- A pontuação de cada respondente é computada. A maior pontuação alcançada será o número de afirmações vezes a pontuação da intensidade mais alta. Por exemplo, se são sete afirmações e a pontuação varia de zero a quatro, então a pontuação mínima será zero, e poderá se estender até vinte e oito pontos;
- A pontuação dos respondentes é registrada em um "escalograma", que é um esquema designado para simplificar o processo de análise total.

### 3.4 Os principais modelos de mensuração da qualidade em serviços

Devido à natureza dos serviços e as características intrínsecas do seu processo de produção, já descritas anteriormente, um dos grandes desafios dos estudiosos nas últimas décadas reside na dificuldade de mensurar o nível de satisfação dos clientes e da qualidade dos serviços prestados pelas organizações contemporâneas.

O caminho que leva ao afastamento gradual da subjetividade, rumo a métodos e ferramentas elaboradas de acordo com os ditames do rigor científico, começou a ser traçado no exato momento em que era notória a expressiva participação do setor de serviços nas principais economias do mundo. Neste subitem, trataremos de descrever os dois principais modelos de mensuração da qualidade em serviços, quais sejam: o modelo SERVQUAL e o SERVPERF.

#### 3.4.1 O modelo SERVQUAL

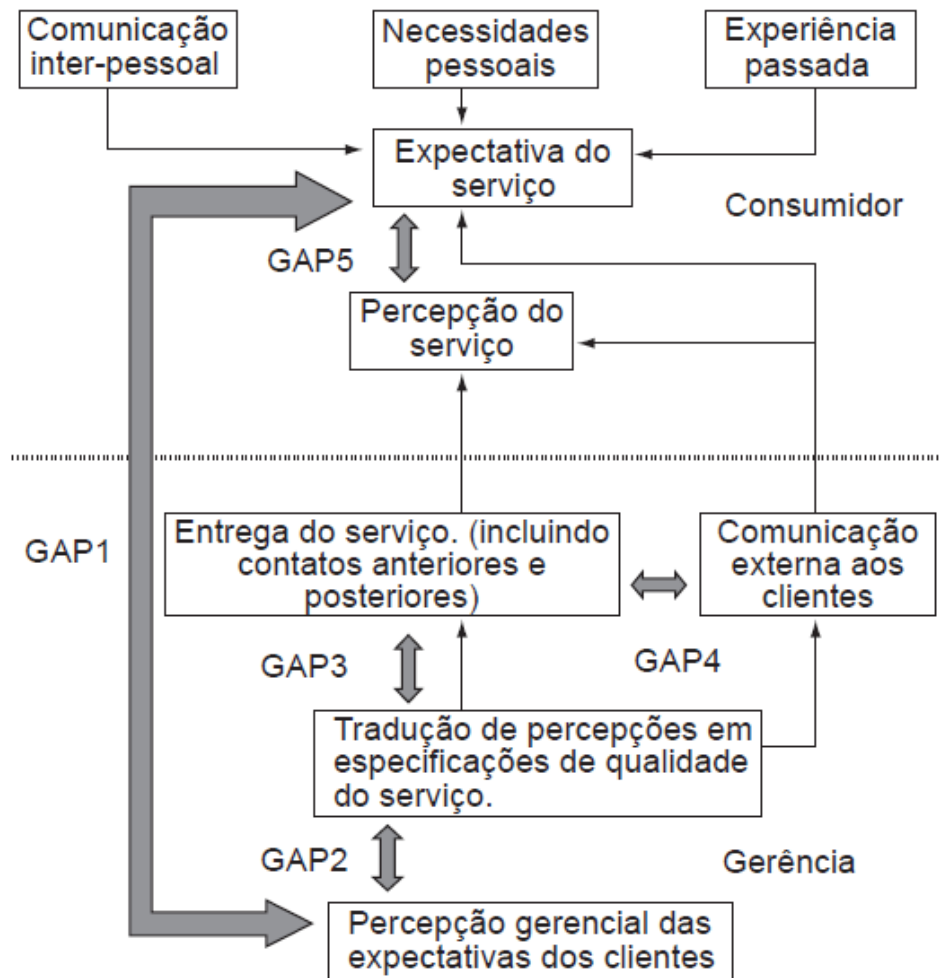
Baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propuseram um trabalho pioneiro no que diz respeito à mensuração de qualidade em serviços, partindo da premissa que satisfação do cliente é a diferença entre o que ele espera receber e o que efetivamente o é entregue no momento da prestação, ou seja, a diferença entre suas expectativas e o desempenho do serviço.

Essa diferença, chamada de *gap* por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), é medida tendo como parâmetros características genéricas dos serviços, chamadas de dimensões da qualidade. O modelo *gap*, que pode ser dividido em dois contextos: o gerencial e o do cliente, sintetiza a avaliação procedida pelo cliente, evidenciando as influências das discrepâncias entre a expectativa e o desempenho.

Como se pode ver na Figura 1, o *gap* 1 corresponde a diferença entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial dessa expectativa. O *gap* 2 representa a discrepância entre a percepção gerencial das expectativas do cliente e a sua tradução em especificações do serviço. O *gap* 3 compreende a diferença entre as especificações do *gap* anterior e o que efetivamente é fornecido. Como resultado da interação promovida pelos meios de comunicação das

empresas, o *gap* 4 consiste na discrepância entre o que foi prometido e o que foi realmente entregue aos cliente.

O *gap* 5 abrange os quatro anteriores, pois é resultante da diferença entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço, e expressa-se em função de sua performance.



**Figura 1:** Modelo "GAP" de qualidade de serviços. **Fonte:** Parasuraman *et al.* (1985)

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), objetivando entender como os consumidores avaliam a qualidade em serviços, desenvolveram um estudo exploratório que compreendia consumidores de serviços de quatro segmentos distintos: cartão de crédito, corretoras de seguros, bancos e manutenção e reparo de produtos, a fim de extrair características aplicáveis não apenas um ramo de serviços, mais sim, representar o maior número possível de

segmentos. Cada segmento possuía três grupos de discussão, perfazendo um total de doze grupos.

Inicialmente, foram levantados 97 itens, classificados dentro de 10 dimensões da qualidade, potencialmente caracterizadoras das percepções. A escala continha duas seções: a primeira relativa às expectativas e a segunda relativa às percepções de qualidade, ambas contendo os 97 itens levantados. Foram coletados dados de 200 indivíduos adultos, divididos proporcionalmente entre homens e mulheres.

Estes itens foram postos no formato de declarações, dentro das duas seções, sendo que metade das declarações escritas de forma afirmativa e a outra metade de forma negativa. Posteriormente, foi procedido um refinamento desse instrumento, chegando-se a um questionário de cinco dimensões da qualidade e 22 itens, apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2:** O Instrumento SERVQUAL

Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)
1	Eles <b>deveriam</b> ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.
2	As suas instalações físicas <b>deveriam</b> ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3	Os seus empregados <b>deveriam</b> estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.
4	As aparências das instalações das empresas <b>deveriam</b> estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, <b>deveriam</b> fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6	Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, <b>deveriam</b> ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Estas empresas <b>deveriam</b> ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8	Eles <b>deveriam</b> fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Eles <b>deveriam</b> manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10	<b>Não seria de se esperar</b> que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ <b>não</b> informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	<b>Não</b> é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você <b>não</b> recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12	Os empregados das empresas <b>não</b> têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ <b>não</b> estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14	Clientes <b>deveriam</b> ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15	Clientes <b>deveriam</b> ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16	Seus empregados <b>deveriam</b> ser educados.	Empregados da XYZ são educados.
17	Seus empregados <b>deveriam</b> obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas	Os empregados da XYZ <b>não</b> obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas

	corretamente.	tarefas corretamente.
18	<b>Não</b> seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ <b>não</b> dão atenção individual a você.
19	<b>Não</b> se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ <b>não</b> dão atenção pessoal.
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ <b>não</b> sabem das suas necessidades
21	É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ <b>não</b> têm os seus melhores interesses como objetivo.
22	<b>Não deveria</b> se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	ZYZ <b>não</b> tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

**Fonte:** Adaptado de Parasuraman *et al.* (1990).

Como produto desse refinamento, as cinco dimensões da qualidade resultantes, que podem ser observa-se na tabela anterior, são definidas da seguinte forma:

- *Aspectos Tangíveis:* aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.
- *Confiabilidade:* habilidade de prestar o serviço com exatidão;
- *Presteza:* disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com presteza e prontidão;
- *Segurança:* conhecimento dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança; e
- *Empatia:* grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), essas cinco dimensões constituem-se num dos resultados mais importantes dos grupos de discussões, pois configuram-se nos critérios utilizados pelos clientes para julgar a qualidade do serviço. Foi, então, que os autores identificaram os critérios gerais subjacentes, denominando-os de dimensões.

Desta forma, pode-se sintetizar o Modelo SERVQUAL, ou Modelo GAP, ou ainda, Modelo Conceitual, com uma escala de vários itens, dentro de cinco dimensões, utilizada para medir a qualidade de serviços, por meio da mensuração das expectativas (E) e das percepções (P) dos clientes sobre o desempenho do serviço prestado, onde a qualidade (Q) resulta da diferença entre as percepções do desempenho e as expectativas, ou seja,  $(Q = P - E)$ . Assim será considerado satisfatório o serviço no qual as expectativas não excederem as percepções de seu desempenho.

### 3.4.2 O modelo SERVPERF

Partindo das premissas que a qualidade percebida dos serviços é um antecedente à satisfação do cliente, e que a qualidade dos serviços tem uma menor influência nas intenções de compra que a própria satisfação do cliente, Cronin e Taylor (1992) desenvolveram um modelo, como alternativa ao modelo SERVQUAL, baseado somente na percepção do desempenho dos serviços, ressaltando que a qualidade é entendida mais como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e afirmando que o modelo de satisfação de Oliver (1980) é inadequado para fins de mensuração da qualidade de serviços.

O trabalho de Cronin e Taylor (1992) aplicou quatro séries de questões em empresas de vários segmentos do setor de serviços, como: controle de pragas, lanchonetes, lavagem de roupas e bancos, inicialmente, considerando que os 22 itens do Modelo *GAP* foram suficientemente fundamentados, e que representam as dimensões da qualidade em serviços, utilizando-os para avaliação do desempenho no trabalho empírico, que tinha como hipóteses as seguintes:

- Satisfação do cliente é um antecedente da qualidade percebida;
- O Modelo SERVPERF não ponderado é mais adequado para a mensuração da qualidade em serviços que os instrumentos SERVQUAL não ponderado, SERVIQUAL ponderado e SERVPERF ponderado;
- Qualidade percebida dos serviços tem um impacto significativo nas intenções de recompra; e
- Satisfação do cliente tem um impacto significativo nas intenções de recompra.

Por meio do uso de uma técnica estatística chamada Modelo de Equações Estruturais (SEM, do inglês Structural Equation Modeling), os resultados de Cronin e Taylor (1992) foram conclusivos no sentido de apontar que a qualidade de serviços leva à satisfação do cliente. Também foi possível inferir que o modelo SERVPERF retrata com maior fidelidade as variações de qualidade em detrimento das outras três escalas testadas, resultado da aderência das distribuições empíricas de dados, utilizando-se o teste estatístico do qui-quadrado e, do coeficiente de determinação da regressão linear dos dados.



Os estudos de Cronin e Taylor (1992) também apontam que para os quatro segmentos pesquisados, a satisfação do cliente conduz a intenção de recompra, no entanto, apenas para dois segmentos é a causa da intenção de compra.

O modelo SEVPERF proposto por Cronin e Taylor (1992), utiliza as mesmas cinco dimensões da qualidade do modelo SERVQUAL, entretanto, elimina a componente expectativa, mantendo-se os 22 itens para a mensuração da percepção do desempenho, os quais são quantificados utiliza-se da Escala Likert de 7 pontos. Assim, a qualidade em serviços pode ser representada pela equação:  $Q = D$ , onde (Q) é a avaliação da qualidade do serviço e (D) as percepções de desempenho do serviço, medidas dentro de cada dimensão.

## 4 QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO

A modernização do Estado é um assunto que vem sendo muito discutido atualmente tanto nos países ditos desenvolvidos, quanto naqueles em reconhecido processo de desenvolvimento, merecendo destaque especial na elaboração das políticas públicas.

Apesar de existir uma forte corrente doutrinária que defende a polaridade entre gestão empresarial e Administração Pública, como Osborne e Gaebler (1997), argumentando que o governo é uma instituição fundamentalmente diferente da empresa, a atividade de gerir não pode ser tratada com tanta ambiguidade, a revelia de sua essência. Talvez seja este entendimento apresado e, às vezes, equivocado, que tem deixado o setor público à margem dos benefícios do desenvolvimento científico.

A queda deste paradigma pode ser concebida a partir do entendimento de que as alegações de Mintzberg (2000), quando apresenta suas três suposições advindas na Administração de Empresas que, supostamente, não se aplicam na Administração Pública, são superficiais e não estão devidamente fundamentadas, já que nada impede que o desempenho dessa última possa ser completa e corretamente avaliado por medidas objetivas como naquela, além do que profissionalismo e responsabilização pelos atos não são obrigações privativas e exclusivas dos gerentes de empresas, já que balizam e norteiam toda e qualquer ação estatal.

Assim, a opinião de Osborne e Gaebler (1997), que induz a conclusão desmedida na qual não se pode governar como quem administra uma empresa, seja facilmente refutável, já que não se pretende tratar com igualdade cega, mas, sobretudo, olhar sem preconceito as similaridades, considerando-se as especificidades. Trata-se de gerir os interesses públicos e não de fazer política em sentido restrito, ou seja, as atividades de gestão na Administração Pública devem ser exercidas por gestores, e não por políticos.

Essa preocupação com a qualidade no setor público brasileiro não é tema novo, entretanto, recentemente vem recebendo crescente atenção no que diz respeito ao ordenamento jurídico e às políticas públicas e, inclusive, merecendo especial interesse de pesquisadores e estudiosos.

No que diz respeito ao ordenamento jurídico brasileiro, a Emenda Constitucional nº 19/1998 introduziu expressamente no art. 37 da Constituição de 1988 o princípio da eficiência

que, segundo Meirelles (2008), exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, sendo este o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. Para Alexandrino e Paulo (2009), este princípio está vinculado à noção de Administração Gerencial, modelo de administração proposto pelos defensores da corrente de pensamento denominada neoliberalismo, que tem como postulado central exatamente o princípio da eficiência.

Por outro lado, o crescente movimento da sociedade no sentido de exigir serviços públicos de qualidade vem ganhando mais força, principalmente, devido ao aumento da pressão social sobre os serviços públicos, atrelado ao questionamento do papel do próprio Estado na promoção do bem estar da coletividade.

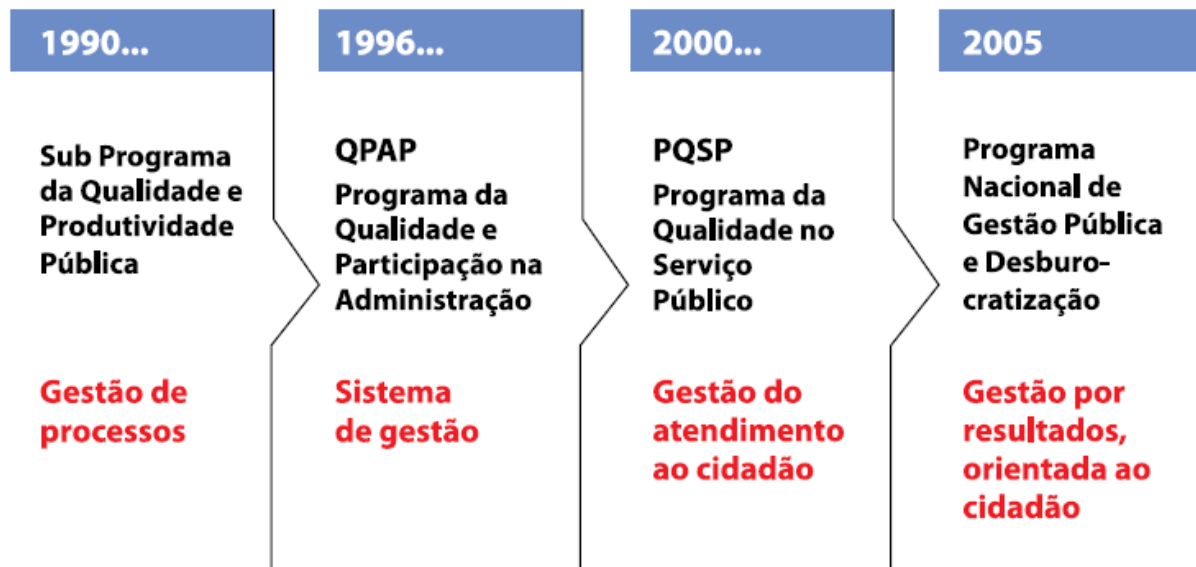
Neste contexto, apresenta-se, a seguir, uma recente iniciativa governamental no plano estratégico, voltada a geração de valor para a sociedade na forma de serviços públicos que viabilizem e promovam a melhoria da qualidade de vida do cidadão, isto é, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), transformado em ação mediante o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública.

#### **4.1 O Programa GesPública**

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública é resultado de um processo histórico de busca da qualidade nos serviços públicos prestados pelo Estado Brasileiro à sociedade, tem como marco inicial, por assim dizer, a criação, em 1990, do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, que continha em seu bojo o Subprograma da Qualidade e Produtividade da Administração Pública, iniciativa governamental voltada a implantação de programas de qualidade e do uso eficiente dos recursos pelo órgão e entidades públicos, trazendo em seu cerne o imperativo do atendimento às demandas da sociedade em detrimento dos processo burocráticos internos (BRASIL, 2009).

Até a instituição do GesPública mediante o Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, esse processo de evolução e melhoria contínua da gestão no setor pública ainda passou por dois momentos intermediários: o Programa da Qualidade e Participação na Administração – QPAP, de 1996, focado no sistema de gestão; e o Programa na Qualidade no Serviço Público – PQSP, em 2000, esse mais voltado à gestão do atendimento ao cidadão. Ambos os programas incrementaram inequívocas contribuições a concepção do Programa iniciado em 1990 (BRASIL, 2009).

A Figura 2 apresenta uma retrospectiva simplificada desse processo que culminou com a instituição do GesPública em 2005.



**Figura 2:** Retrospectiva da instituição do Programa GesPública. **Fonte:** Brasil (2009).

O Programa GesPública, conduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, é a formalização de uma política nacional de busca pela melhoria da qualidade dos serviços públicos, traduzidas na excelência em gestão focada em resultado e orientada para o cidadão, o que leva, por conseguinte, ao aumento da competitividade do país.

Sua base é a Rede Nacional de Gestão Pública, que nada mais é do que um instrumento de estabelecimento de parcerias voluntárias entre pessoas e organizações, e de promoção da adesão de governos, órgãos e entidades ao Programa, a fim de desenvolver e

implementar mecanismos facilitadores da coordenação das ações intra e entre governos, de forma a diminuir as duplicidades e sobreposições e possibilitar a articulação de esforços e o uso coordenado de recursos (BRASIL, 2009).

Ao preconizar a simplificação dos processos de trabalho, evitando, assim o excesso de regras e a existência de controles desnecessários, revendo mecanismos e instrumentos de avaliação de desempenho institucional, pretende-se levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão, visando ao aumentar da eficiência, da eficácia, da efetividade das ações estatais e a geração de valor à sociedade.

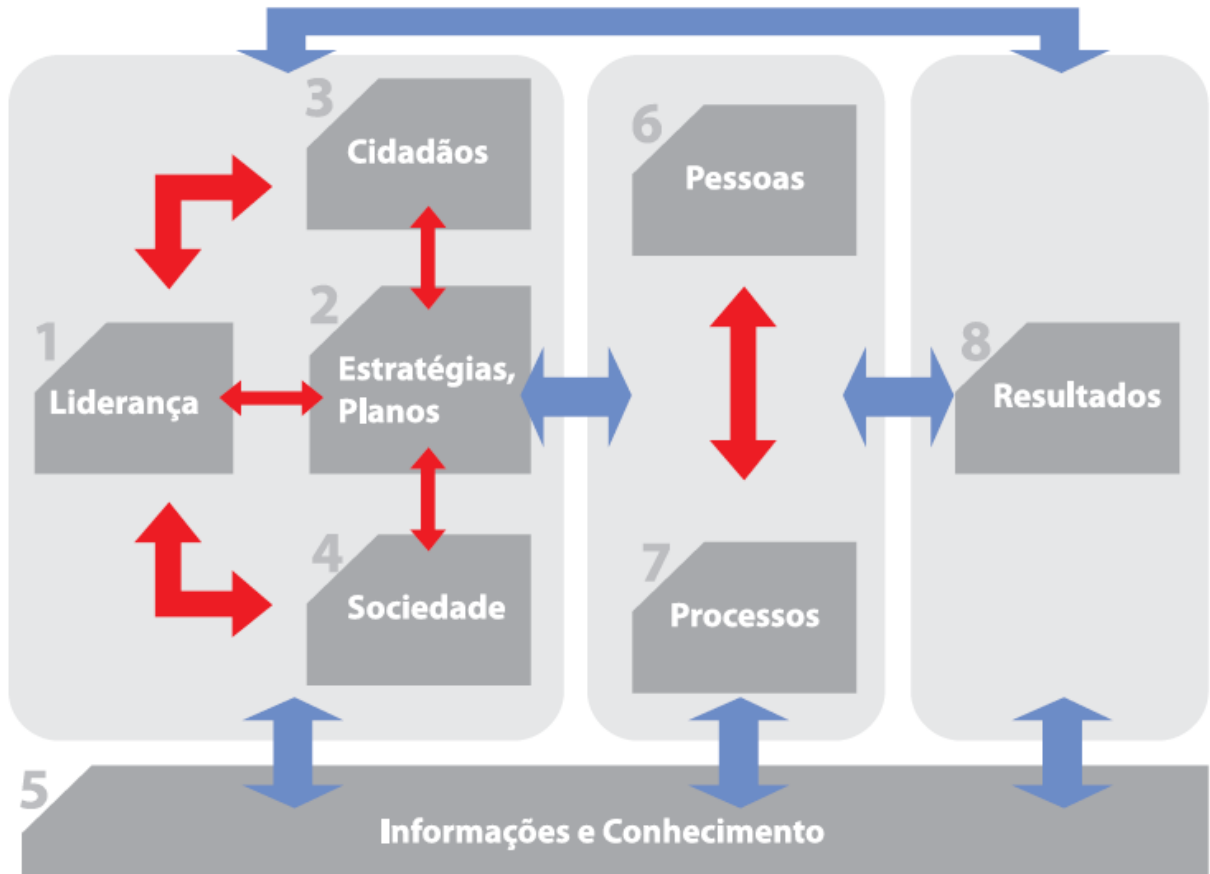
O GesPública, como política de gestão pública, possui três características principais: ser essencialmente pública, compreendida dentro do dever de ser manter pública, apesar das desejáveis excelência e comparação com padrões internacionais de qualidade; estar focada em resultados para o cidadão, ou seja, atender total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas e; ser federativa, isto é, aplicável a toda administração pública, em todos os poderes e esferas de governo (BRASIL, 2009).

Segundo o Documento de Referência, o Modelo de Excelência em Gestão Pública proposto pelo Programa GesPública parte da premissa que a Administração Pública tem que ser excelente, considerando-se as particularidades inerentes a sua natureza pública, e orienta-se por treze princípios estruturantes, quais sejam (BRASIL, 2009):

- Pensamento sistêmico – compreensão das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como, entre a organização e o ambiente externo;
- Aprendizagem organizacional – uso contínuo da percepção, da reflexão, da avaliação e do compartilhamento de informações e experiências da organização, tanto na dimensão interna quanto na externa, a fim de alavancar o conhecimento nos âmbitos individual e coletivo;
- Cultura de inovação – promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação, ao cultivo de novas idéias, a fim de implementá-las em seus processos, produtos, serviços e relacionamentos.
- Liderança e constância de propósitos – de competência da alta administração e assessoria da organização, dever ser exercida de modo a inspirar, estimular, comprometer e motivar as pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência.

- Orientação por processos e informações – processos decisórios e executivos baseados em critérios objetivos extraídos dos sistemas de informações organizacionais, orientados pela geração de valor à sociedade.
- Visão de futuro – estratégias organizacionais que permitam antecipação às necessidades e expectativas da sociedade;
- Geração de valor – foco em resultados efetivos, de acordo com finalidades e metas previamente definidas, proporcionando ao cidadão aumento da qualidade de vida, concomitantemente com a percepção de utilidade e credibilidade da organização;
- Comprometimento com as pessoas – aumento das oportunidades de desenvolvimento de competências, e da prática do incentivo ao conhecimento dos recursos humanos da organização, a fim de criar um clima organizacional participativo e agradável;
- Foco no cidadão e na sociedade – garantia de atendimento às necessidades e expectativas da sociedade;
- Desenvolvimento de parcerias – criação de um círculo virtuoso de cooperação entre as organizações com objetivos comuns, traduzida em um sistema sinérgico de esforços que tenham o interesse público como fim;
- Responsabilidade social – atuação voltada a assegurar às pessoas a condição de cidadania, com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais;
- Controle social – participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos; e
- Gestão participativa – gestão coordenada de esforços individuais que garanta a participação de todos no processo decisório e na execução da ação estatal, visando à consecução do interesse público.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública representa um sistema gerencial que orienta a adoção de práticas de excelência em gestão, com a finalidade de levar os órgãos e entidades públicas a atingir a atingir padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão, constituído de oito partes, agrupadas em quatro blocos. A figura 3 apresenta a representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública.



**Figura 3:** Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública. **Fonte:** BRASIL (2009).

O primeiro bloco é concebido como planejamento, sendo composto pelos elementos: liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade. O segundo representa a execução do planejamento, e é composto pelas pessoas e processos, os quais transformam objetivos e metas em resultados.

Já o terceiro bloco, composto pelo elemento resultados, representa o controle necessário sobre o desempenho dos serviços e dos processos organizacionais, em comparação aos recursos utilizados. No quarto e último bloco estão os elementos informações e conhecimentos, tanto os provenientes do ambiente interno quanto do ambiente externos, os quais são processados e avaliados, resultando em capacidade de correção e adequação das ações implementadas pela gestão.

Vale ressaltar que a representação gráfica evidencia o enfoque sistêmico do modelo, representado pelo relacionamento entre os blocos, em setas maiores, e entre as partes do modelo, chamadas neste trabalho de elementos, nos quais utiliza-se setas menores.

## 5 O SERVIÇO DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS

Desde sua origem, a concessão de passagens e diárias caracterizou-se por ser um processo manual, marcado pela necessidade de juntada de uma quantidade bastante numerosa de documentos e tramitação por vários departamentos dentro de cada instituição, o que gerava demora no atendimento aos requerimentos.

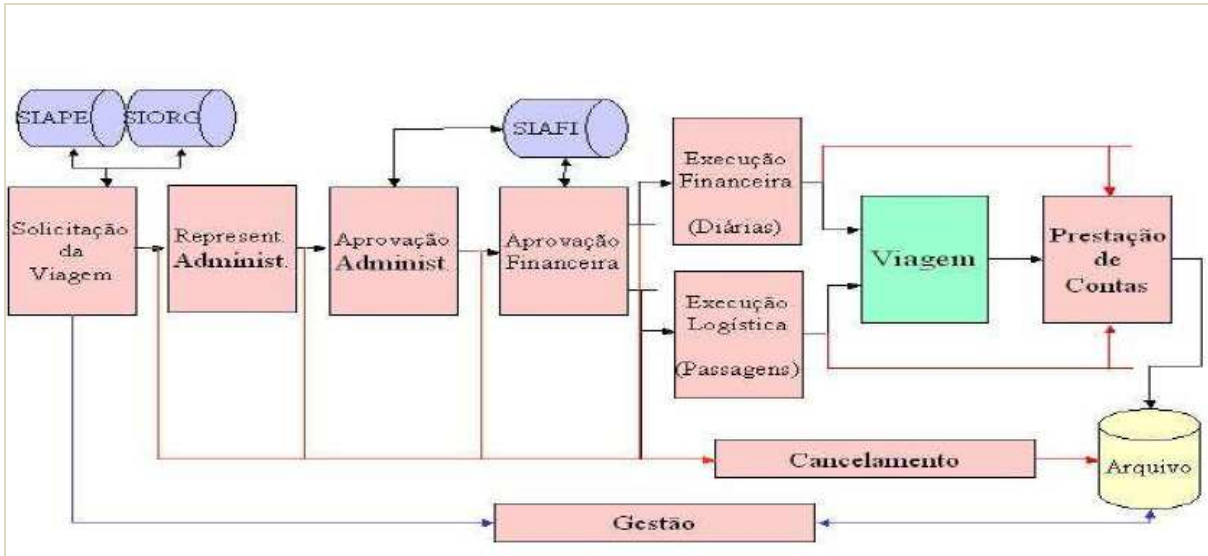
O Decreto presidencial nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a concessão de diárias na esfera federal, prevê em seu Artigo 12 – A, incluído pelo Decreto nº 6.258, de 2007, que o “*Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é de utilização obrigatória pelos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*”. O parágrafo único do referido dispositivo legal impõe aos mencionados órgãos a obrigatoriedade de adaptação até 31 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2006).

Atualmente em operação, o Sistema de Concessão de Passagens e Diárias – SCDP do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é um sistema informatizado, acessado via internet, que integra as atividades de concessão, registro, acompanhamento, gestão e controle das diárias e passagens, decorrentes de viagens realizadas no interesse da administração, em território nacional e estrangeiro. Por meio de certificação digital, o SCDP realiza a tramitação eletrônica dos documentos exigidos para a aprovação da viagem, ou seja, a comprovação da aquisição do direito à passagem e ao recebimento das respectivas diárias.

O SCDP está vinculado à observância da legislação correspondente e utiliza os padrões de interoperabilidade do Governo Federal, *e-Ping*, possibilitando a integração com os sistemas estruturadores do Governo Federal: SIAPE, SIAFI e SIORG.

O processo de concessão de diárias e passagens mediante o SCDP pode ser simplificado conforme Figura 4, a seguir:



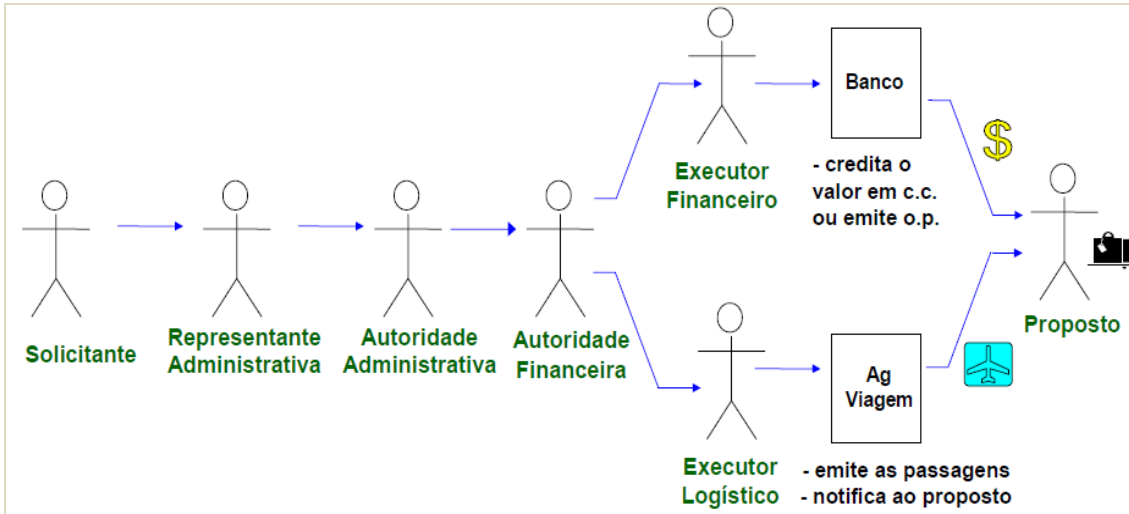


**Figura 4:** Fluxo global simplificado. **Fonte:** IV Semana de AOFCP

De acordo com os manuais do Governo Federal, disponíveis no endereço eletrônico [https://www.scdp.gov.br/Manual/fo\\_inicial.htm](https://www.scdp.gov.br/Manual/fo_inicial.htm), os atores do processo de concessão de diárias e passagens previstos no SCDP podem ser enumerados e definidos da seguinte forma:

- Proposto – quem, efetivamente, viaja;
- Solicitante – pessoa previamente definida para acessar o sistema, responsável pela Proposta de Concessão de Diárias e Passagens (PCDP);
- Representante administrativo – pessoa competente para fazer a pesquisa de preços e a reserva de passagens.
- Autoridade administrativa – usuário competente para autorizar a viagem administrativamente mediante a aprovação da PCDP;
- Autoridade financeira – pessoa competente para ordenar a despesa mediante a aprovação da PCDP;
- Executor financeiro – responsável pelo crédito via Sistema de Administração Financeira (SIAFI).

A seguir, a Figura 5 sintetiza a participação dos atores citados acima no processo:



**Figura 5:** Atores do SCDP. **Fonte:** IV Semana de AOFCP

## 5.1 O SCDP

O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens foi desenvolvido na Secretaria de Logística e Tecnologia de Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o auxílio de uma comissão de trabalho integrada por vários órgãos do Governo Federal, com a finalidade de desenvolver um fluxo que atendesse a todos a Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

Segundo o MPOG, os benefícios gerados pela implantação do SCDP são:

- Informatização dos processos;
- Agilidade de tramitação;
- Consolidação das ações de concessão, registro, acompanhamento, gestão e controle;
- Interação dos principais sistemas estruturantes da Administração Pública Federal: SIAPE, SIAFI e SIORG;
- Funcionalidades atendem a legislação pertinente;
- Elevação do nível de confiabilidade do processo;
- Auditoria do processo;
- Publicidade das ações por meio da transferência quinzenal dos dados à Controladoria Geral da União – CGU;

- Diminuição do tempo de emissão dos bilhetes e depósito das diárias;
- Base de dados única;
- Cálculo automático dos valores das diárias, despesas com locomoção e descontos com vale refeição, de acordo com as tabelas específicas de cada região do país;
- Consulta *online* aos processos;
- Emissão de relatórios gerenciais de acompanhamento das despesas; E
- Garantia de integridade, confiabilidade e autenticidade das informações eletrônicas, via certificação digital.

A integração entre os SCDP é o Sistema Informações Organizacionais (SIORG), o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e o Sistema de Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), todos administrados pelo Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, foi realizada com o uso do *e-PING*, padrão de interoperabilidade eletrônica do Governo.

O SIORG é a fonte oficial de informações sobre a estrutura organizacional do Poder Executivo – Administração Direta, Autarquias e Fundações – e, com base nos seus dados, o SCDP obtém a estrutura hierárquica do qual o servidor é subordinado e de onde sairá o recurso orçamentário para pagamento das diárias e passagens.

O SIAPE é a ferramenta para a gestão dos recursos humanos do Governo Federal, utilizada inclusive para a realização do pagamento dos servidores ativos, aposentados e dos pensionistas, por meio da qual são extraídos os dados funcionais dos servidores que solicitam diárias e passagens.

O SIAFI é o sistema que processa a execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil e entidades da Administração Federal. Sua integração com SCDP está relacionada com os empenhos, limites orçamentários, saldos disponíveis e a execução financeira em geral.

### 5.1.1. Fluxos dos PCDP

Integralmente operacionalizado via *Internet*, o SCDP opera mediante o cadastramento dos Processos de Concessão de Diárias e Passagens – PCDP, que representam as solicitações feitas pelos usuários (propostos), via inserção digital de dados pelos atendentes (solicitantes), momento este no qual são registradas no sistema as informações relativas à natureza ou objeto da viagem (motivo da viagem), à identificação do tipo do proposto (servidor, servidor externo ou colaborador eventual), aos dados pessoais e bancários (nome, CPF, ID, dados bancários e e-mail), ao roteiro da viagem (origem e destino com datas e horários), aos documentos comprobatórios do direito (folders, ofícios, programação, etc.) e à fonte de recursos.

Os propostos dividem-se em três grupos, descritos a seguir:

**Servidor** – Pessoa pertencente ao quadro de servidores efetivos da IFES (docentes, técnico-administrativos, técnicos de laboratórios e outros profissionais);

**Servidor Externo** (Convidado) – servidor cadastrado no SIAPE e não lotado na IFES que seja convidado a prestar serviço de caráter eventual;

**Colaborador Eventual** – toda pessoa que, sem vínculo com o Serviço Público Federal, seja convidado a prestar colaboração de natureza técnica especializada ou participar de evento de interesse dos órgãos ou das Unidades vinculadas à IFES em caráter esporádico.

Com o cadastramento dos PCDP, as atividades de reserva, autorização da solicitação, emissão dos bilhetes e depósito das diárias são acompanhadas *online* a qualquer momento, inclusive a tramitação pelas várias etapas. Existe diferença entre o fluxo de aprovação entre as viagens nacionais e internacionais, como observa-se nas Figuras 6 e 7, a seguir.

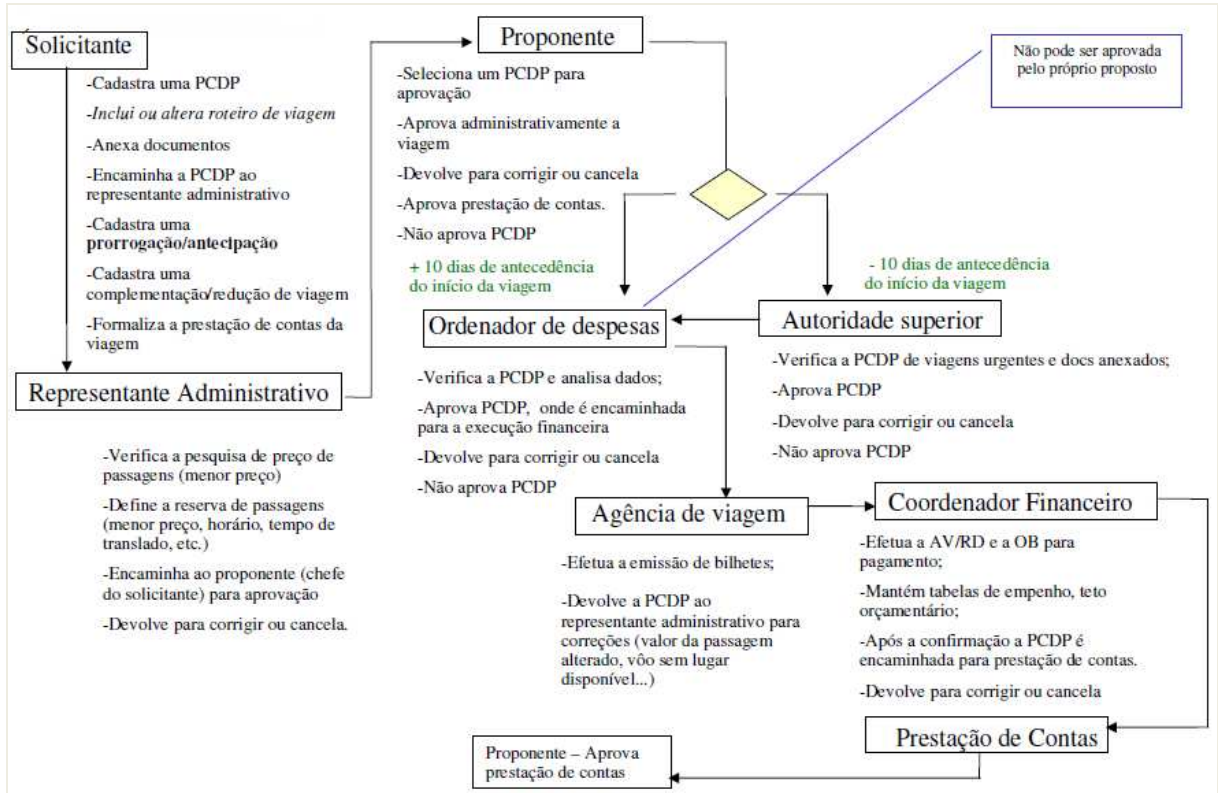


Figura 6: Fluxo detalhado nacional. Fonte: MPOG

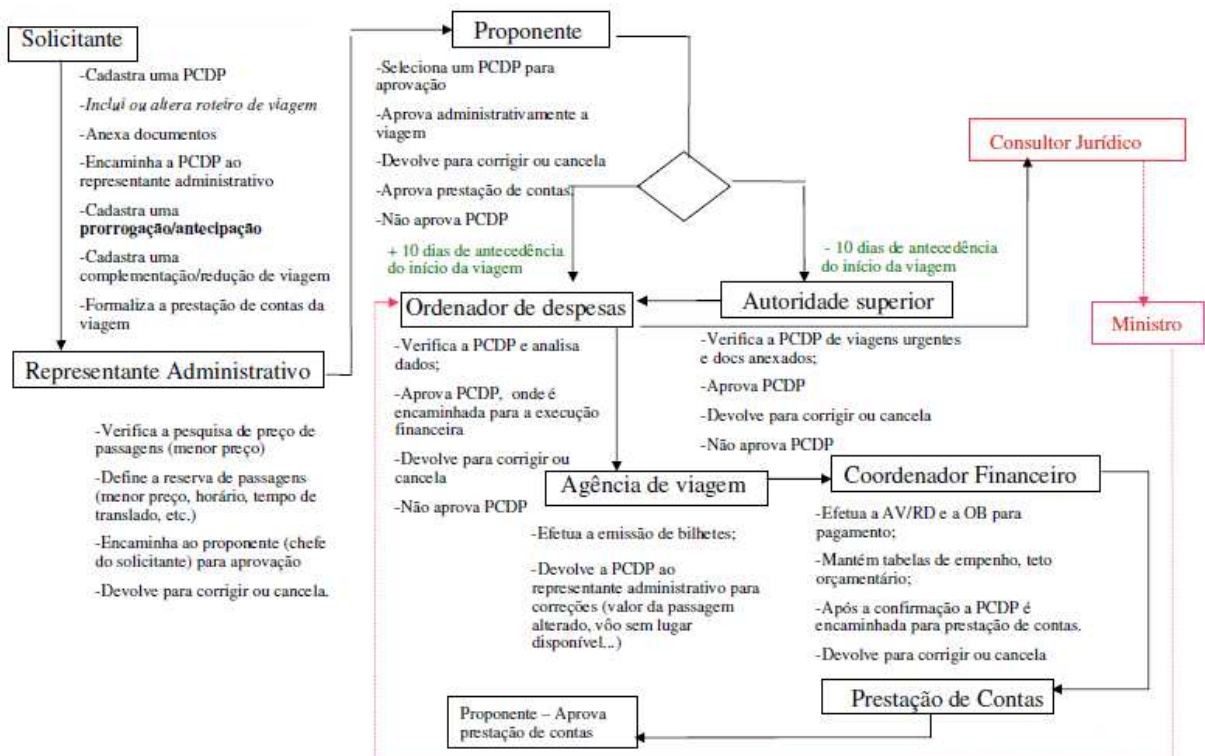


Figura 7: Fluxo detalhado internacional. Fonte: MPOG

A aprovação das viagens nacionais e internacionais e o pagamento das diárias são feitos através de certificação digital para garantir a segurança e a validade jurídica de todo o processo, possibilitando ainda, o controle orçamentário de cada órgão, ou seja, não havendo recursos destinados a estes itens de despesa, o sistema automaticamente impede a autorização.

## 5.2 Principais aspectos legais

Para a ocorrência do direito à concessão de diárias e passagens é necessário que o afastamento do servidor da sede onde tem exercício para outro ponto do território nacional ou exterior e o motivo seja no interesse do serviço, tendo natureza eventual e transitória. Se o afastamento ocorrer em caráter definitivo, o servidor não terá direito a diárias, mas sim, à ajuda de custo, com fundamento nos Art. 53 e 57 da Lei n. 8.112/1990 (BRASIL, 1990).

Brandão (2011) exemplifica a amplitude do rol das atividades que ensejam o direito a esta vantagem com três casos fictícios:

- Convocação para prestar depoimento fora da sede de sua repartição, na condição de testemunha, denunciado ou indiciado em processo administrativo disciplinar ou sindicância administrativa;
- Membro ou secretário de comissão de processo administrativo ou de sindicância administrativa que se desloque da sede dos trabalhos para realização de missão essencial ao esclarecimento dos fatos; e
- Afastamento para aperfeiçoamento profissional no exterior, sem designação para o desempenho ou exercício de cargo, função ou atividade no exterior.

Entretanto, não será paga diária ao servidor cujo deslocamento da sede se constitua em exigência permanente do cargo, na medida em que há presunção de que sua remuneração contempla valores compatíveis com as funções exercidas; no caso de deslocamentos dentro da mesma região metropolitana, aglomeração urbana ou microrregião, constituídas por municípios limítrofes e regularmente constituídas, ou em áreas de controle integrado mantidas com países limítrofes, exceto se houver pernoite fora da sede; na hipótese de deslocamento em veículo da União; quando a União alojá-lo em apartamento funcional; ou ainda para

participar de programa de treinamento referente à segunda etapa de concurso público. (BRANDÃO, 2011).

O pagamento das diárias é feito de forma antecipada à viagem e de uma só vez, pois como defende Ricolin (1989), o servidor não teria com que custear suas despesas de pousada, alimentação e locomoção urbana, ou ao menos, não seria lícito exigir-lhe que as antecipasse por conta de sua remuneração. Se forem pagas após o deslocamento, o valor das diárias deve ser corrigido monetariamente.

Entretanto, como observa Brandão (2011), o art. 5º do Decreto 5.992/06 prevê duas exceções a regra da do pagamento antecipado: a primeira em situações de urgência, devidamente caracterizadas, hipóteses em que serão processadas no transcorrer do afastamento; e a segunda quando o afastamento compreender período superior a quinze dias, caso em que serão pagas parceladamente.

O servidor que não se afastar da sede por qualquer motivo ou retornar em prazo inferior ao previsto para o afastamento deverá restituir integralmente ou parcialmente as diárias recebidas, respectivamente, no prazo máximo de 5 (cinco) dias, conforme disposto no art. 59 da lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990).

Segundo Brandão (2011), o Tribunal Regional Federal da 1ª Região que caracteriza o crime de peculato o recebimento de diárias e passagens em face de viagem a serviço que, de fato, não se realizou que a não-prestação de contas das diárias constitui ato de improbidade administrativa.

Quanto às viagens para o exterior, as quais são reguladas pelos Decretos n. 91.800/85 e 99.188/90, a competência para autorização de viagem ao exterior é dos Ministros de Estado, do Secretário-Geral da Presidência da República, dos titulares das Secretarias da Presidência da República e da Consultoria Geral da República.

Outra legislação pertinente é a Portaria nº 98, publicada em 16 de junho de 2003 pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que entre outros pontos, dispõe sobre: a obrigatoriedade de programação da viagem com antecedência mínima de 10 (dez) dias ; a observância de realização da reserva tendo como parâmetro o horário e o período da participação do servidor no evento, visando garantir condição laborativa produtiva; e a obrigação do servidor de apresentar, no prazo máximo de 5 (cinco) dias, contados do retorno

da viagem, os canhotos dos cartões de embarque para compor o processo de prestação de contas.

### **5.3. A Instituição Alfa**

Conforme o Art. 1º. do seu Estatuto, Instituição Alfa “é uma Instituição Federal de Ensino Superior, criada nos termos da Lei nº. 4.069-A, de 12 de junho de 1962, do Decreto nº. 53.699, de 13 de março de 1964, mantida pela União, como entidade da Administração Indireta na forma da legislação em vigor.”.

O Art 4º. prevê sua “autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial”, além de dispor sobre a obediência ao “princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

O referido documento legal fixa, ainda, a finalidade da IFES, conforme reprodução literal, a seguir:

*“Art. 4º. – A Universidade tem por finalidade cultivar o saber em todos os campos do conhecimento puro e aplicado, cumprindo-lhe, para tanto:*

*I. estimular a criação cultural e o desenvolvimento do pensamento reflexivo, sem discriminação de qualquer natureza;*

*II. formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade, e colaborar na sua formação contínua;*

*III. promover a investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia, assim como a criação e a difusão da cultura, melhorando, desse modo, o entendimento do ser humano sobre o meio em que vive;*

*IV. manter, a partir da preocupação com a realidade amazônica, compromisso com os povos indígenas, reconhecendo a dívida histórica da sociedade brasileira e construindo possibilidades concretas para sua inserção plena na vida universitária e no exercício da cidadania;*



V. *promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;*

VI. *suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que forem sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do saber de cada geração;*

VII. *estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e os da região amazônica, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;*

VIII. *promover uma extensão aberta à população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da cultura e da pesquisa científica e tecnológica geradas na Instituição.”*

Tem por missão “cultivar o saber em todas as áreas do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e da extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e o desenvolvimento da Amazônia.”, e sua visão está consolidada nos seguintes pontos:

- Reconhecimento pela excelência alcançada no ensino público, na produção científica e na contribuição para o desenvolvimento social;
- Servidores capacitados, valorizados e comprometidos com a missão;
- Infraestrutura adequada para a missão;
- Gerenciamento eficaz apoiado por informação dos processos administrativos, acadêmicos e técnicos.

De acordo com o Art. 3º. do seu Estatuto, a Universidade rege-se pelas normas constantes do próprio Estatuto, pelo Regimento Geral, que regulamenta os aspectos comuns da vida universitária, e pelo regimentos das unidades acadêmicas, complementares aos Regimento Geral quanto às características próprias de cada unidade.

Já o Art 5º. elenca os princípios observados pela IFES em sua organização, merecendo destaque o inciso XI, reproduzido com grifo, como se segue:

*“I. unidade de patrimônio e de administração;*

*II. organicidade da estrutura, com base em departamentos acadêmicos coordenados por unidades acadêmicas;*

- III. *integração e indissociabilidade das funções de ensino, pesquisa e extensão, vedada a duplicidade de meios para fins idênticos ou equivalentes;*
- IV. *racionalidade e organização, com plena utilização de recursos materiais e humanos;*
- V. *universalidade do conhecimento e fomento à interdisciplinaridade;*
- VI. *publicidade de todas as suas ações;*
- VII. *gratuidade do ensino;*
- VIII. *intercâmbio com outras instituições;*
- IX. *liberdade de expressão, difusão e socialização do saber;*
- X. *compromisso permanente com a busca da paz e a garantia dos direitos humanos;*
- XI. *garantia de padrão de qualidade;***
- XII. *gestão democrática do ensino público;*
- XIII. *alternância de poder com base na legislação vigente.”*

Quanto a sua Administração Superior, o Art 10º. dispõe que será exercida por três colegiados: Conselho Universitário (CONSUNI), com funções deliberativas e normativas superiores; Conselho de Administração (CONSAD), com funções consultivas, deliberativas e normativas; e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), também com funções consultivas, deliberativas e normativas. Ainda existe a previsão das Câmaras Setoriais, com funções deliberativas, normativas e consultivas, no âmbito de suas competências, e a garantia da função executiva, exercida pela Reitoria.

A Instituição Alfa está sediada na capital do Estado, com campi em cinco outros municípios do interior. Dividi-se administrativamente em unidades administrativas, responsáveis pelas atividades de gestão universitária, ou seja, atividades-meio; e as unidades acadêmicas, responsáveis pela execução da sua missão precípua ou ainda atividades-fim, isto é, o ensino, a pesquisa e a extensão.

As unidades administrativas dividem-se em sete Pró-Reitorias e dezesseis Órgão Suplementares, que são departamentos com funções tipicamente administrativas. As unidades acadêmicas são em número de vinte, sendo quinze na capital e uma em cada um dos campi do interior.

A Instituição Alfa possui, segundo dados de 2011, 96 cursos de graduação e 39 de pós-graduação *stricto sensu* credenciados pela Capes, sendo 31 de mestrado e 8 de doutorado. Quanto às pós-graduação *lato sensu*, são mais de 35 cursos de oferecidos anualmente. No tocante à extensão universitária, são mais de 600 projetos beneficiando diretamente a comunidade.

Quanto aos recursos humanos, o quadro de pessoal é composto por 3.396 servidores efetivos na ativa, entre todos os cargos e categorias, e 680 servidores terceirizados, que englobam, em sua maioria, vigilantes, agentes de limpeza e pessoal de apoio administrativo, conforme informações do *site* do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC da Instituição.

## **6. A PESQUISA DE CAMPO**

### **6.1 O enquadramento metodológico**

Para se alcançar os objetivos almejados faz-se necessário o uso de técnicas e ferramentas que tornem a pesquisa exequível e válida no mundo científico, ou seja, a utilização do método científico, definido por Marconi e Lakatos (2010) como conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, pois, no dizer de Barros e Lehfeld (2000), tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, a fim de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

Trata-se de um estudo de caráter descritivo, pois tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, tendo como uma de suas mais significativas características a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008); e abordagem quantitativa por visar à tradução de opiniões e informações em números para classificá-las e analisá-las, por meio do uso de recursos e de técnicas estatísticas (MARCONI E LAKATOS, 2010).

### **6.2 O instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados foi um questionário do tipo fechado, similar ao utilizado por Cronin e Taylor (1992), replicando a essência do modelo SERVPERF proposto pelos dois autores, com duas principais diferenças: foram consideradas como dimensões da qualidade as quatro propostas por Las Casas (1999) e utilizadas quarenta assertivas distribuídas igualmente entre as quatro dimensões.

A decisão pelo uso das dimensões de Las Casas (1999) deve-se ao fato de considerar-se que as dimensões empatia e presteza de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), as quais

foram utilizadas na propositura do modelo SERVPERF, trazem em seu teor certa similaridade e sobreposição de características, o que dificulta a distinção entre uma e outra. Entende-se, aqui, que a fusão delas em uma única dimensão colabora para o entendimento do caráter que ambas propõem-se medir.

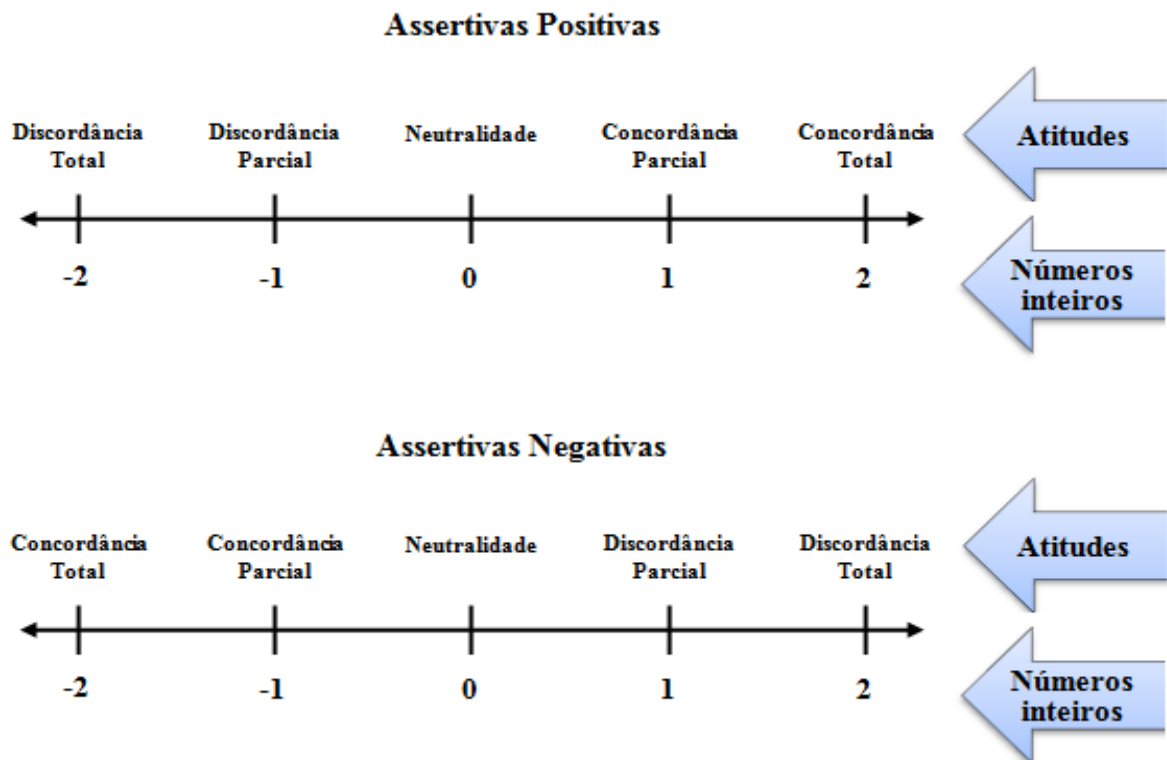
Com a escolha por 40 questões, inicialmente, e não pelas vinte e duas dos estudos de Cronin e Taylor (1992), pretende-se identificar com maior precisão e abrangência cada dimensão analisada, o que traz como vantagem adicional a possibilidade de exclusão de algumas assertivas que se mostrarem inadequadas ou desnecessárias durante o trabalho.

O questionário foi dividido em duas partes. A primeira composta por cinco perguntas de natureza pessoal, tais como sexo, unidade de lotação e escolaridade, pretendendo-se com isso garantir a homogeneidade da amostra, além de possibilitar o conhecimento de seu perfil. A segunda parte traz a dita adaptação do modelo SERVPERF com as duas modificações já comentadas acima.

A fim de atenuar o efeito de tendência central das respostas, lançou-se mão de uma escala Likert de cinco graus e mais um grau sem valor, chamada de “não tenho como avaliar”, franqueando-se aos inquiridos a possibilidade de abstenção em caso de desconhecimento da matéria tratada em cada asserção.

Metade das assertivas da segunda parte do instrumento foi elaborada afirmativamente e a outra metade negativamente, respeitando-se essa proporção inclusive dentro de cada dimensão. Finalmente, elas foram dispostas aleatoriamente, ou seja, distribuídas completamente desorganizadas, de maneira a forçar os respondentes a uma leitura atenta e reflexiva.

Atribuiu-se números inteiros para indicar a atitude dos respondentes, conforme seus graus de concordância ou discordância. Para as respostas discorda totalmente (1), discorda parcialmente (2), nem concorda, nem discorda (3), concorda parcialmente (4) e concorda totalmente (5); foram atribuídos os valores: -2, -1, 0, 1, 2, respectivamente, para as assertivas positivas. Já nas assertivas negativas os valores foram invertidos, conforme Figura 8. A resposta “não tenho como avaliar” não recebeu valor algum.



**Figura 8:** Mensuração das atitudes dos respondentes. **Fonte:** Elaboração do autor.

Todos esses procedimentos contribuem para evitar ou atenuar erros comumente observáveis em escalas de pontuação. Moreira (2003) os descreve da seguinte maneira: **erro de leniência** – ocorre quando o respondente é rigoroso demais ou permissivo demais; **erro de tendência central** – ocorre porque muitos respondentes não gostam de pontuar nos extremos da escala, e tendem a situar sua avaliação do objeto psicológico nos pontos mais próximos aos pontos médios da escala, ou seja, deslocam a pontuação na direção da média da escala; e **erro de halo** – acontece quando o entrevistado responde a todos os itens ou à maioria deles com sua impressão generalizada sobre o objeto, se esta existir.

### 6.2.1 Confiabilidade do instrumento de coletas de dados

A confiabilidade indica o quanto os valores observados estão relacionados aos valores verdadeiros, refletindo, assim, informações confiáveis. Segundo Hayes (2001) confiabilidade

corresponde ao grau com que as medições estão isentas de variâncias de erros aleatórios, pois esses erros diminuem a confiabilidade das medições.

O índice de confiabilidade varia de 0 a 1, onde de 1 indica que não existe erro de medição, sendo esta uma situação mais desejável. Já um índice de confiabilidade “0” (zero) indica que não existe nenhuma variação verdadeira entre valores, ou que a variação entre os valores observados pode ser totalmente justificada pelo erro aleatório.

Para o teste de confiabilidade utilizou-se o método da divisão ao meio (*Split-Half Method*), o qual consiste na obtenção do coeficiente de correlação de *Pearson*, dado pelas somas das linhas pares versus as somas das linhas ímpares; aplicando-se, em seguida, o fator de correção de *Spearman-Brown*, compensado-se, assim, o efeito de divisão pela metade da escala original.

Como o coeficiente da correlação linear de *Pearson* obtido no primeiro procedimento foi  $r = 0,95$ , aplica-se a fórmula de *Spearman-Brown*, que resulta no valor final de  $R = 0,97$ , indicando que os valores observados estão relacionados aos valores verdadeiros, já que, conforme Bruno (2001), quando  $R > 0,80$  o questionário utilizado é confiável. Esta última operação pode ser representada como se segue:

$$R = \frac{2 \times 0,95}{1 + 0,95} = \mathbf{0,97}$$

Utilizou-se ainda, o teste estatístico não-paramétrico  $\chi^2$  (qui-quadrado) para avaliar a significância dos resultados atitudinais finais, dado pela seguinte fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^4 \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e} \text{ onde:}$$

$f_0$  = frequência observada

$f_e$  = frequência esperada

$$\text{logo: } \chi^2_{\text{calc}} = 218,40 \geq \chi^2_{\text{tab}} = 11,34; \text{ gl} = 3; p \leq 0,01$$

O resultado obtido indica que não há interdependência entre os diferentes tipos de atitudes face às respostas dadas, com uma confiança de 99% de acerto na pesquisa.

### 6.2.2 Validade do instrumento de coleta de dados

Segundo Hayes (2001), a validade refere-se ao grau com que a evidência corrobora as conclusões tiradas a partir dos valores derivados das medições, ou o grau com que a escala mede aquilo para o qual foi criada. A validade de um instrumento de coleta de dados diz respeito ao grau de segurança que se pode aferir que os valores observados representam aquilo que se quer efetivamente medir.

O formulário foi validado medindo-se assertiva por assertiva, retirando-se aquelas que sejam pouco discriminadoras. Para que uma assertiva seja considerada discriminadora é preciso que ela permita respostas bem distintas para os entrevistados, devendo ser descartadas aquelas que exprimem fatos facilmente identificáveis.

Para este fim, utilizou-se o coeficiente de correlação linear “ $r$ ” de *Pearson*, cujo critério de validação da asserção deve ser “ $r \geq 0,30$ ”, empregando-se a seguinte expressão:

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i) \times (\sum y_i)}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2] \times [n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

onde:

$n$  = número das asserções;

$x$  = pontuação do item (asserção);

$y$  = total de pontos para cada respondente.

A tabela 3 mostra a análise dos valores obtidos por meio dessa correlação, segundo Schmidt (1994).



**Tabela 3:** Análise de validade de assertivas pelo coeficiente de *Pearson*.

Valores obtidos ( <i>r</i> )	Análise da assertiva
abaixo de 0,30	Desprezível
de 0,30 a 0,49	Baixo
de 0,50 a 0,79	Moderado
de 0,80 a 0,99	Alto
igual a 1,00	Perfeito

Fonte: Adaptado de Schmidt (1994)

Após a primeira administração do modelo, que é o processo de realização da primeira validação do instrumento, obteve-se o resultado demonstrado na Tabela 4, a qual evidencia as assertivas consideradas desprezíveis ( $r < 0,30$ ).

**Tabela 4:** Correlação Linear de *Pearson*

Assertiva	Índice de Correlação de <i>Pearson</i>	Assertiva	Índice de Correlação de <i>Pearson</i>
1	0,73	21	0,32
2	0,74	22	0,14
3	0,40	23	0,59
4	0,91	24	0,14
5	0,64	25	0,13
6	0,57	26	0,48
7	0,20	27	0,41
8	0,38	28	0,30
9	0,62	29	0,43
10	0,32	30	0,36
11	0,49	31	0,81
12	0,53	32	0,90
13	0,44	33	0,13
14	0,15	34	0,86
15	0,45	35	0,69

<b>16</b>	0,66	<b>36</b>	0,44
<b>17</b>	0,14	<b>37</b>	0,47
<b>18</b>	0,39	<b>38</b>	0,59
<b>19</b>	0,37	<b>39</b>	0,74
<b>20</b>	0,01	<b>40</b>	0,62

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa de campo.

O passo seguinte culminou com a exclusão das assertivas consideradas desprezíveis, de acordo com a correlação linear de *Pearson*. A primeira administração revelou-se eficaz, não sendo necessária uma segunda administração, conforme se observa na Tabela 5.

**Tabela 5:** Correlação Linear de Pearson (resultados finais)

<b>Assertiva</b>	<b>Índice de Correlação de Pearson</b>	<b>Assertiva</b>	<b>Índice de Correlação de Pearson</b>
<b>1</b>	0,72	<b>21</b>	0,34
<b>2</b>	0,73	<b>23</b>	0,57
<b>3</b>	0,44	<b>26</b>	0,60
<b>4</b>	0,88	<b>27</b>	0,51
<b>5</b>	0,60	<b>28</b>	0,30
<b>6</b>	0,61	<b>29</b>	0,43
<b>8</b>	0,34	<b>30</b>	0,41
<b>9</b>	0,65	<b>31</b>	0,85
<b>10</b>	0,37	<b>32</b>	0,93
<b>11</b>	0,45	<b>34</b>	0,85
<b>12</b>	0,51	<b>35</b>	0,69
<b>13</b>	0,37	<b>36</b>	0,57
<b>15</b>	0,38	<b>37</b>	0,53
<b>16</b>	0,73	<b>38</b>	0,64
<b>18</b>	0,35	<b>39</b>	0,77
<b>19</b>	0,33	<b>40</b>	0,59

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa de campo.

A seleção das asserções que diferenciam os clientes ou usuários que estão satisfeitos daqueles que não estão satisfeitos constitui-se no objetivo principal alcançado, possibilitando a identificação das asserções que discriminam os vários níveis de satisfação. Desta forma, foram retiradas do questionário inicial as asserções: 07, 14, 17, 20, 22, 24, 25, 33, restando 32 questões no questionário final.

### 6.3 A Amostra

No plano amostral, optou-se por trabalhar apenas com as solicitações de passagens aéreas e diárias concomitantemente requeridas no ano de 2011 por servidores lotados na capital, que corresponderam a um total de 487 (quatrocentas e oitenta e sete), pois as mesmas representam a essência dos SCDP, não sendo relevante a inclusão de solicitações de passagens em outras modalidades ou ainda solicitações isoladas de diárias.

Aplicou-se um piloto do questionário com dois objetivos: validar o instrumento de coleta de dados e identificar a amostra representativa da população estudada por meio de técnicas e procedimentos estatísticos. A amostra foi obtida com base na proporção e variância das variáveis consideradas pelo autor como mais importantes para o objetivo do estudo, utilizando-se da fórmula, a seguir:

$$n = \frac{Z^2 \times \alpha^2 \times N}{d^2(N-1) + Z^2 \times \alpha^2},$$

onde:

Z = abscissa da normal padrão, fixado um nível de confiança de 99%.

$\alpha$  = desvio-padrão da população

N = tamanho da população

d = erro amostral

Por meio dessa pesquisa piloto, na qual participaram 20 (vinte) usuários, para um nível de confiança da pesquisa de 99%, com erro aleatório de 1% para mais ou para menos, chegou-se ao valor da amostra  $n = 90$ , a qual representa perfeitamente a população estudada,

conforme os ditames estatísticos. Optou-se pela amostra do tipo casual ou aleatória, constituída por elementos retirados por acaso da população (VIEIRA, 1999).

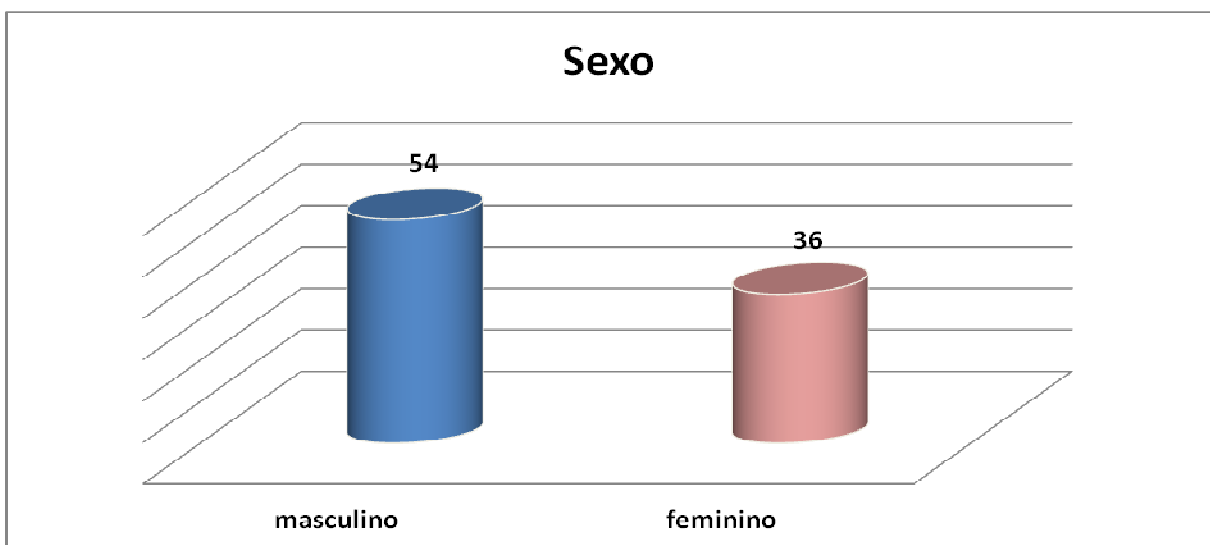
Para a tabulação de dados utilizou-se um software de planilhas comum, largamente usado no meio acadêmico e empresarial, devido à amigável interface com o usuário, à fácil usabilidade e ao vasto número de ferramentas e recursos estatísticos disponíveis.

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

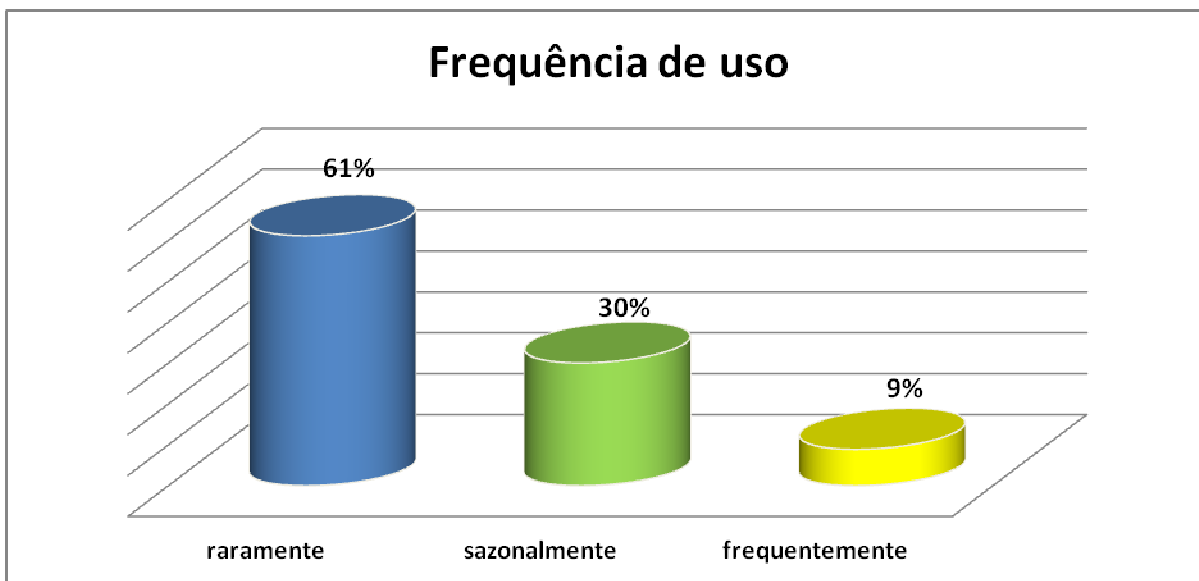
Para a análise dos resultados utilizou-se a estatística descritiva, particularmente, a distribuição das frequências das respostas às asserções, visualizadas com o auxílio de gráficos que possibilitam a sistematização dos dados coletados, permitindo interpretações e inferências do autor. Esta seção divide-se em três partes: a primeira identifica o perfil da amostra, a segunda discute os resultados dentro das dimensões e a última apresenta as frequências das principais assertivas.

### 7.1 Caracterização da amostra

O conjunto dos 90 (noventa) inquiridos, conforme subseção 6.3 do capítulo anterior, é composto por 54 homens e 36 mulheres, sendo 54% de unidades acadêmicas e 46% de unidades administrativas. O perfil da amostra aponta que por volta de 61% dos usuários que participaram da pesquisa utilizam o serviço raramente, 30% experimentam sazonalmente o serviço e 9% são usuários frequentes. Os Gráficos 01 e 02 representam a amostra dividida pelo critério sexo, numericamente, e frequência de uso dos serviços prestados pelo SCDP, em percentual.

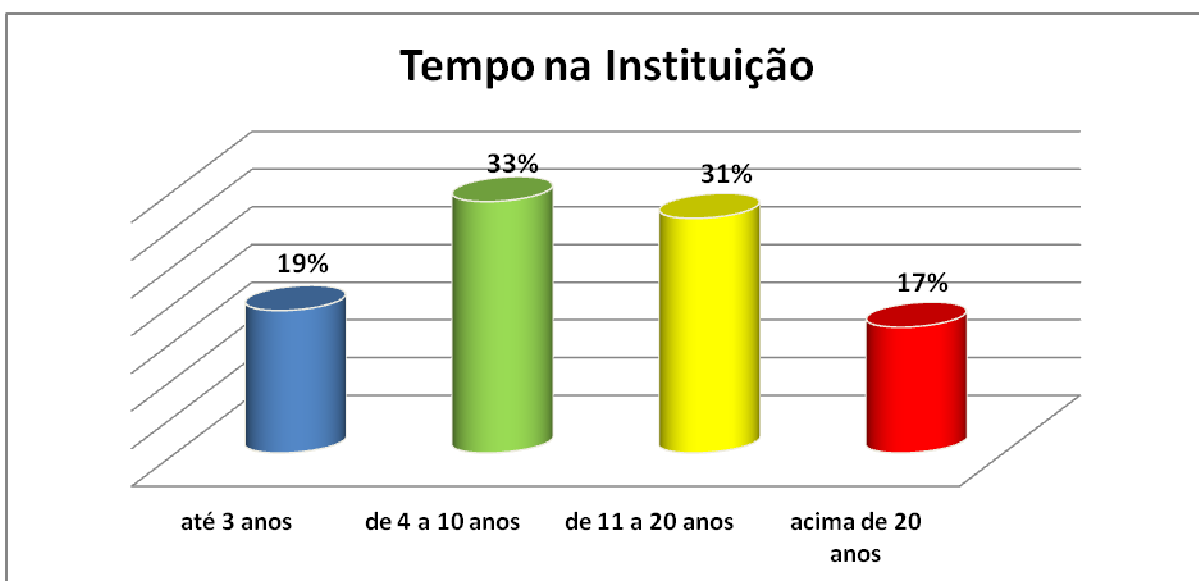


**Gráfico 01:** Amostra por sexo. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor



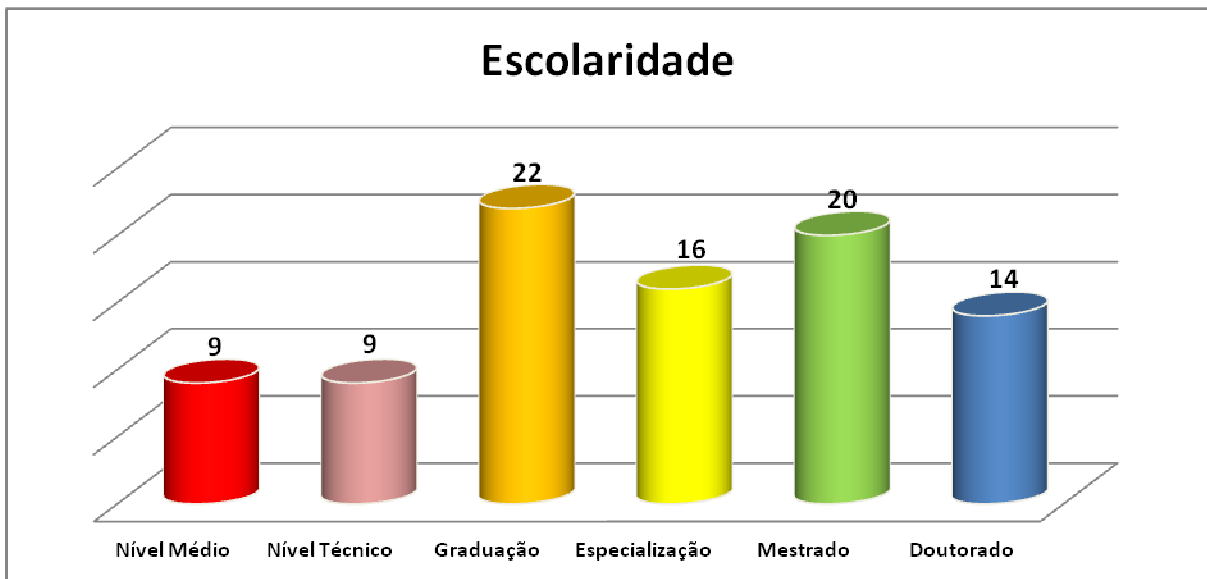
**Gráfico 02:** Amostra por frequência de uso dos serviços do SCDP. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor

No quesito tempo de serviço na Instituição Alfa, 19% dos respondentes tinham até 3 anos, 33% responderam possuir de 4 a 10 anos, 31% eram servidores com 11 a 20 anos de serviço e 17% trabalhavam há mais de 20 anos, conforme vê-se no Gráfico 03, a seguir:



**Gráfico 03:** Amostra por tempo de serviço na Instituição Alfa. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

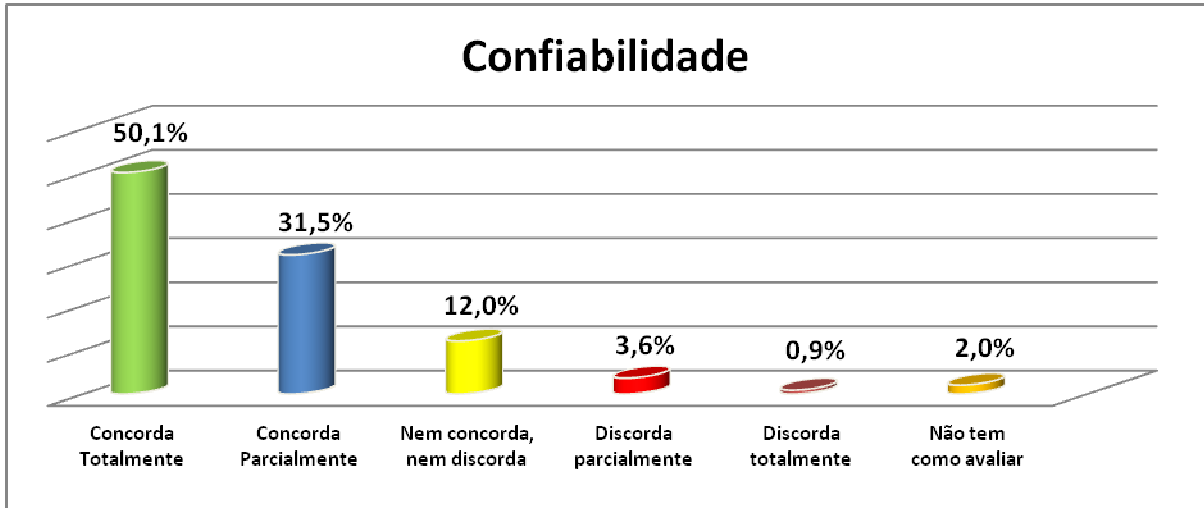
Quanto ao perfil escolaridade, os dados evidenciaram que a amostra foi bastante heterogênea, abrangeu todos os níveis elencados, conforme se segue: Nível Médio, 9; Nível Técnico, 9; Graduação, 22; Especialização, 16; Mestrado, 20 e Doutorado, 14. O Gráfico 04 apresenta esses números.



**Gráfico 04:** Amostra por escolaridade. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

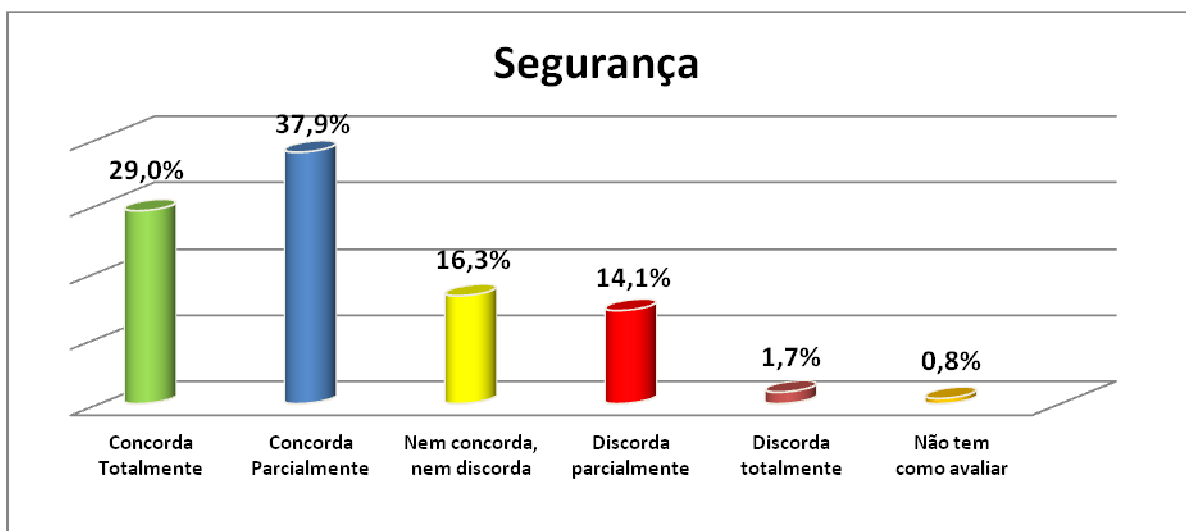
## 7.2 Níveis de atitude nas dimensões da qualidade

A dimensão confiabilidade, que diz respeito à característica de fornecer o que foi prometido, apresentou altíssimo nível de avaliações positivas, sendo que 50,1% das respostas concordaram totalmente e 31,5% concordaram parcialmente com este desempenho bastante satisfatório. Houve, ainda, 12% de respostas neutras (nem concorda, nem discorda), 3,6% de discordância parcial e 0,9% de discordância total. É relevante ressaltar que das quatro dimensões estudadas a que apresentou maior porcentagem de respostas nas quais os inquiridos disseram não ter como avaliar, com 2%.



**Gráfico 05:** Resultado da dimensão confiabilidade. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

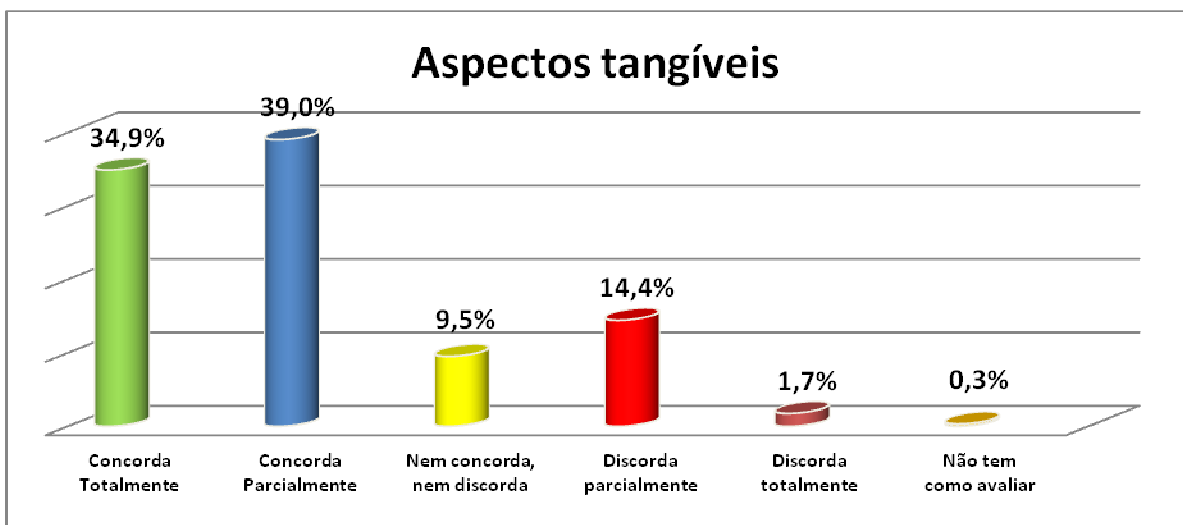
No critério segurança, que indica a capacidade do serviço transmitir segurança e confiança aos usuários, houve a maior diversidade de posicionamento. Em 29% das manifestações os respondentes disseram concordar totalmente, 37,9% apontaram concordância parcial, 16,3% foram neutras, em 14,1% houve discordância parcial e 1,7% das respostas inclinaram-se pela discordância total. A porcentagem de respostas “não tenho como avaliar” correspondeu a 0,7% do total.



**Gráfico 06:** Resultado da dimensão segurança. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor

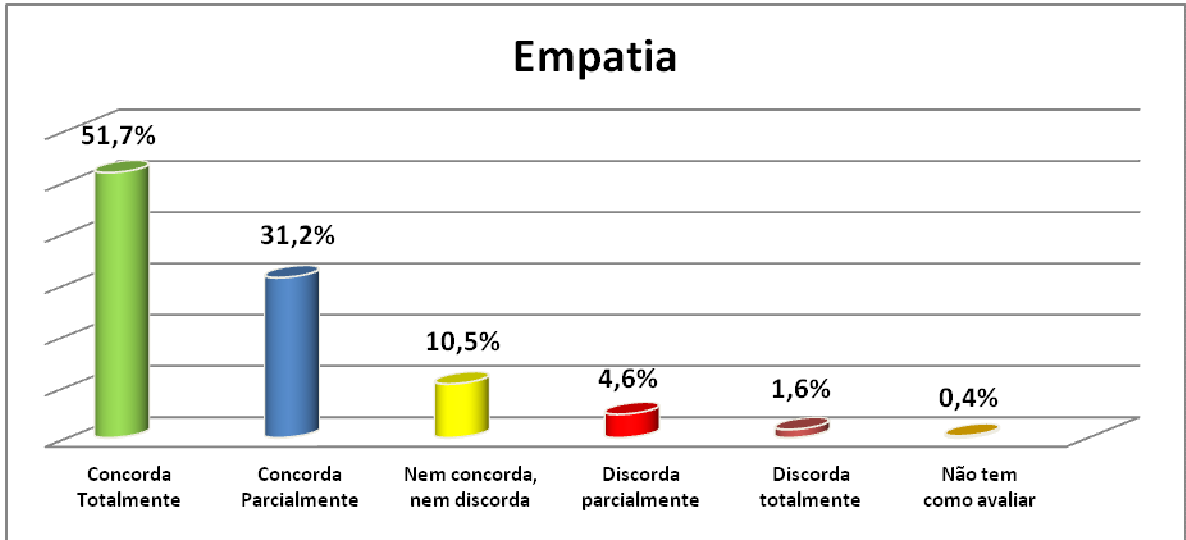


Também com significativa diversidade de opiniões, a dimensão aspectos tangíveis, que diz respeito ao ambiente físico no qual o serviço é prestado, apresentou resultados bastante positivos, já que a soma das respostas “concordo totalmente” com as “concordo parcialmente” representam 73,9% do total, o que corresponde a aproximadamente quatro vezes e meia mais do que as afirmações desfavoráveis (discordância parcial e total). As respostas neutras totalizaram 9,5%, havendo um percentual quase insignificante de resposta manifestando não possuir condições de avaliar esta dimensão, isto é, 0,3%.



**Gráfico 07:** Resultado da dimensão aspectos tangíveis. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

Quanto ao critério empatia, o qual indica o grau de receptividade, presteza e cuidado dispensados aos usuários, apurou-se o segundo menor percentual de avaliações negativas, 6,2% (discordâncias parcial e total) e, simultaneamente, o maior de julgamentos positivos, 82,9%. As manifestações neutras corresponderam a 10,5%. Nessa dimensão, 0,4% dos respondentes assinalou não ter como avaliá-la.



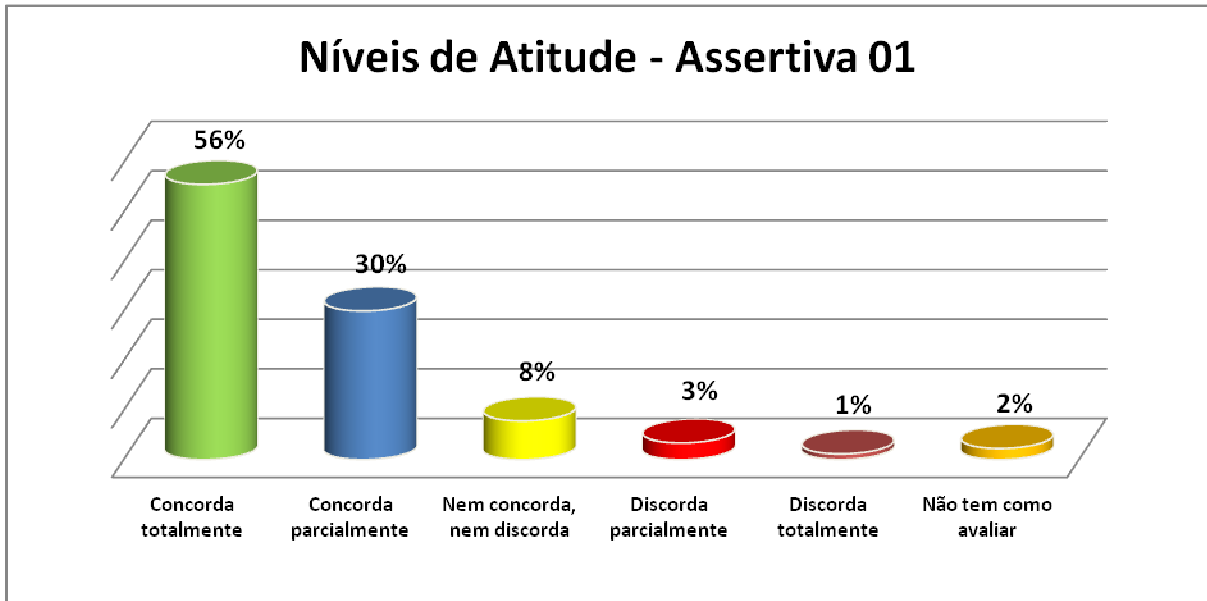
**Gráfico 08:** Resultado da dimensão empatia. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

### 7.3 Níveis de atitude nas principais asserções

Nesta subseção são apresentados os níveis de atitude das principais assertivas, eleitas por representar suas respectivas dimensões com mais fidelidade, considerando-se o que eles efetivamente se propõem a medir. Optou-se pela seleção de duas asserções em cada uma das quatro dimensões.

#### 7.3.1 Percepção quanto ao tempo para emissão dos bilhetes das passagens

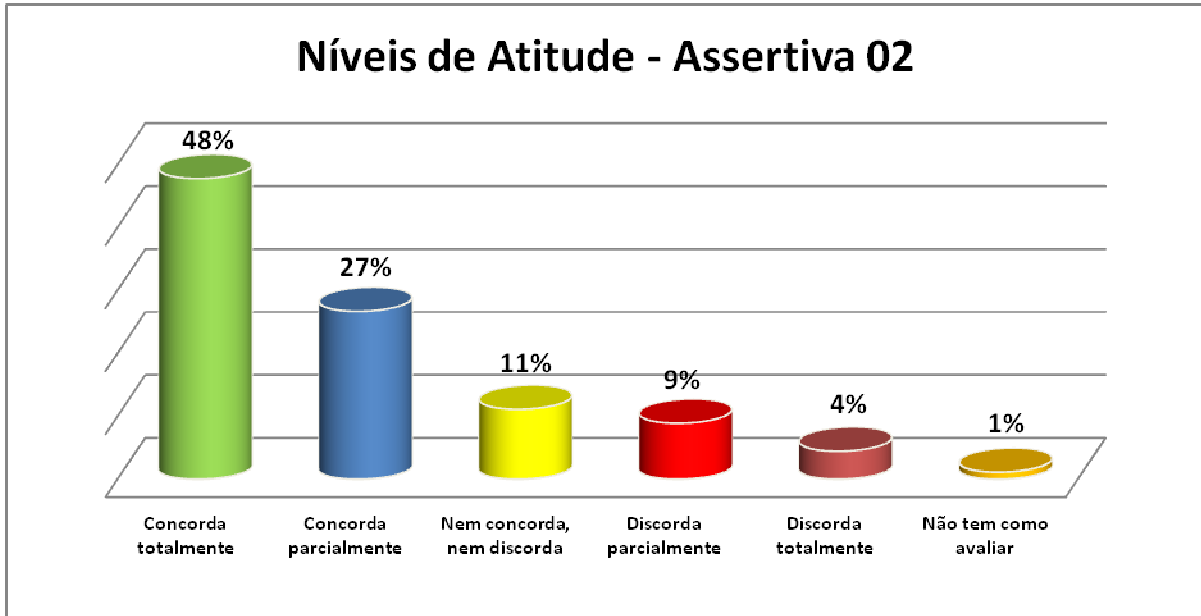
A emissão dos bilhetes das passagens aéreas em tempo hábil é consenso para 56% dos entrevistados, sendo esta afirmação a que recebeu a maior marcação de concordância total entre todas as 32 afirmações válidas. Considerando-se que os 30% de concordância parcial representam avaliações positivas, chega-se ao total de 86% de percepções satisfatórias, indicando que o processo de concessão de diárias e passagens, via SCDP, é altamente eficiente neste quesito. O restante das manifestações está dividido em: 8% de avaliações neutras, 3% de discordância parcial, 1% de discordância total e 2% de abstenções, conforme se observa no gráfico 09.



**Gráfico 09:** Percepção quanto ao tempo para emissão das passagens. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

### 7.3.2 Percepção quanto ao tempo para depósito das diárias

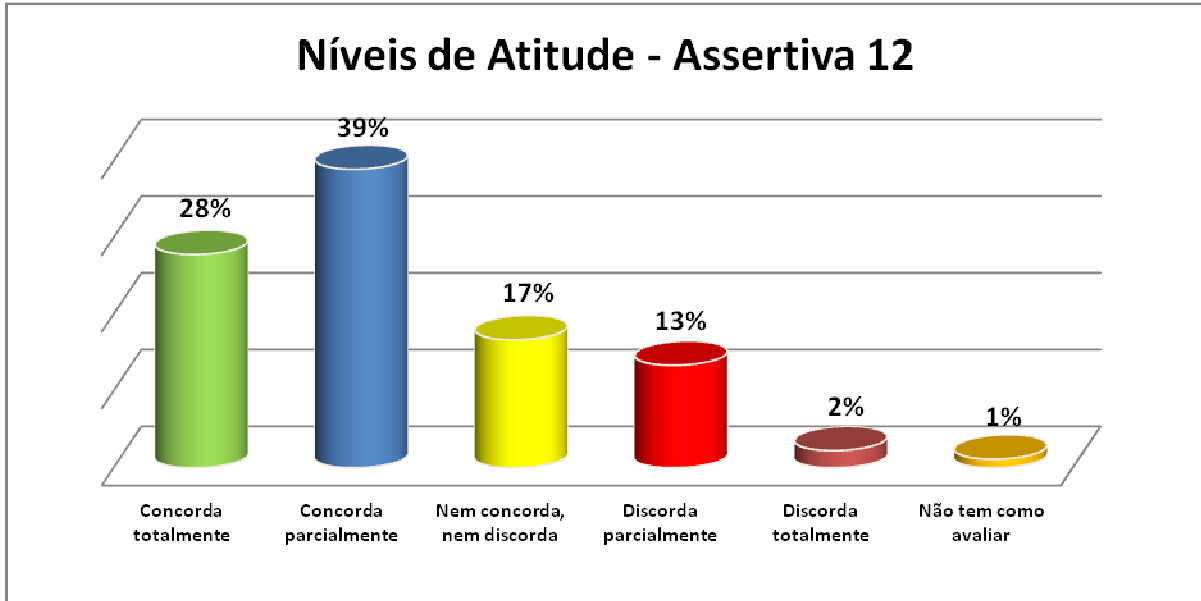
Os resultados das percepções quanto ao depósito das diárias em tempo hábil convergiram para o sentido oposto ao das percepções quanto à emissão dos bilhetes das passagens em tempo hábil, ou seja, revelaram percentuais menores de respostas favoráveis (75% de concordâncias) e percentuais maiores de respostas desfavoráveis (13% discordâncias), o que contribuiu para diminuir, por consequência, os resultados totais da dimensão confiabilidade que, entretanto, mostraram-se bastante positivos. É relevante destacar que este expressivo descompasso entre as percepções das duas assertivas que guardam maior relação de intimidade com a referida dimensão e entre si pode evidenciar dificuldade de cumprimento dos prazos para efetivação dos depósitos. Houve, também, elevada frequência de respostas neutras, 11%, e 1% dos entrevistados abstiveram-se. O gráfico 10 demonstra melhor os resultados obtidos.



**Gráfico 10:** Percepção quanto ao tempo para depósito das diárias. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

### 7.3.3 Percepção quanto à confiança transmitida pelos atendentes

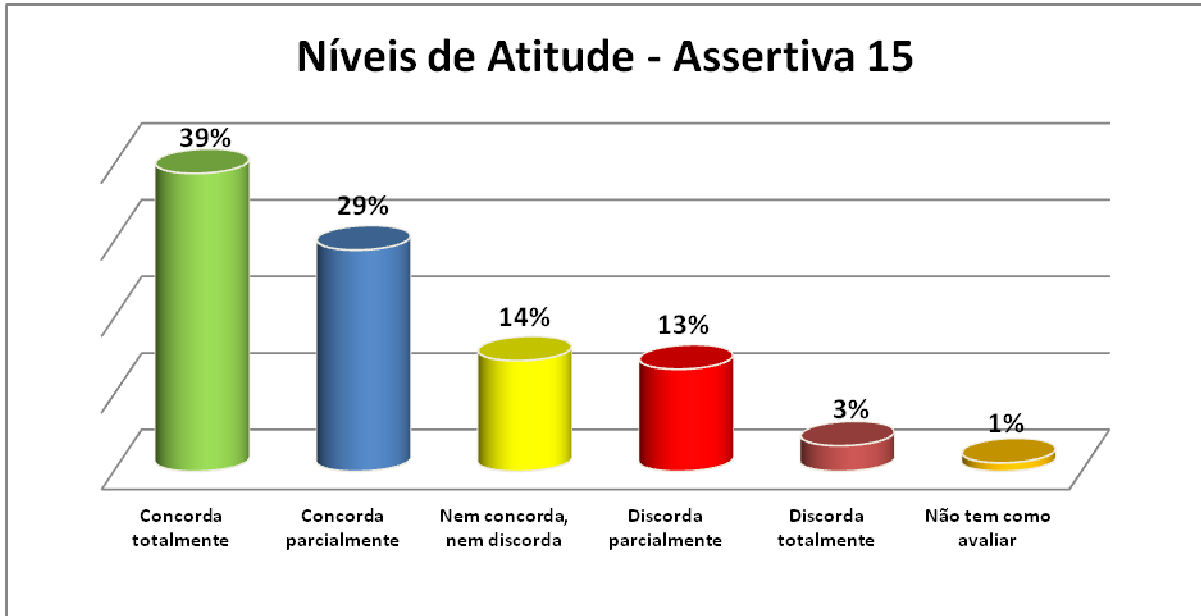
Com relação à confiança que os atendentes passam aos usuários durante a prestação do serviço, as frequências ficaram bem próximas das da respectiva dimensão, sendo que para 67% dos respondentes os atendentes transmitem confiança e para 15% o inexistente tal sentimento. Houve ainda 17% de respostas “nem concordo, nem discordo” e 1% julgou-se incapaz de avaliar. O gráfico 11 apresenta esses posicionamentos.



**Gráfico 11:** Percepção quanto à confiança transmitida pelos atendentes. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

#### 7.3.4 Percepção quanto ao recebimento de instruções no primeiro atendimento

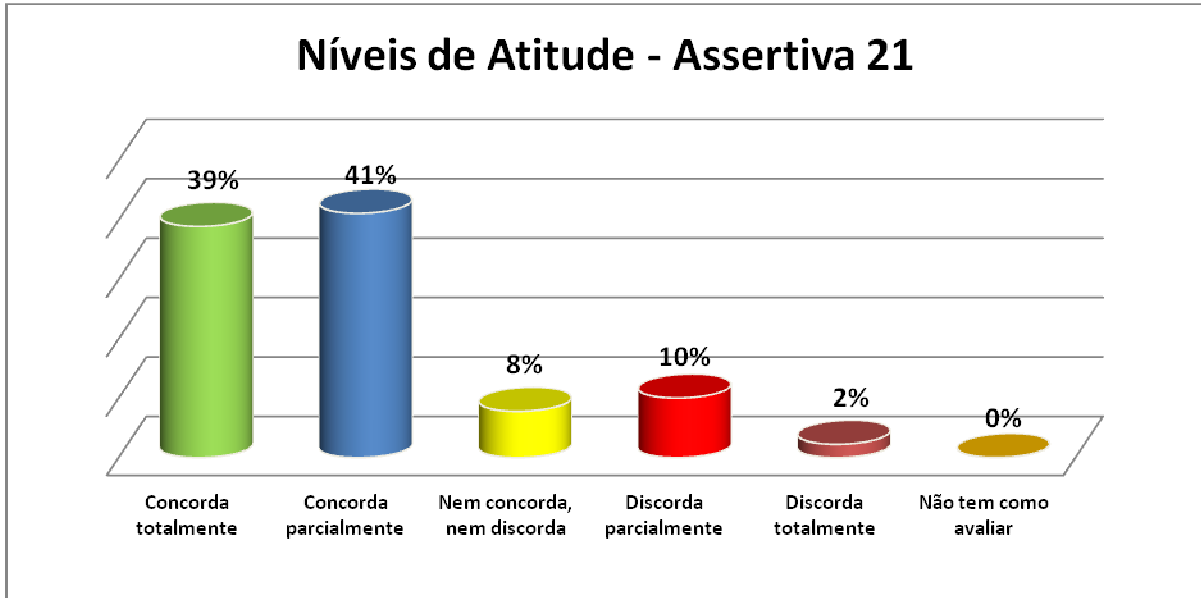
Quando comparados os percentuais das duas assertivas da dimensão segurança eleitas para discussão percebe-se uma curiosa simetria inversa quase perfeita entre as alternativas concordância total e parcial de ambas. Além dessa coincidência, os resultados evidenciam que 68% dos usuários recebem as instruções necessárias no primeiro atendimento e 16% alegam não receber tais instruções. As manifestações neutras perfizeram um total e 14% e 1% julgou-se inapta para expressa opinião, como se vê no gráfico 12.



**Gráfico 12:** Percepção quanto às de instruções no 1º atendimento. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

### 7.3.5 Percepção quanto às instalações físicas

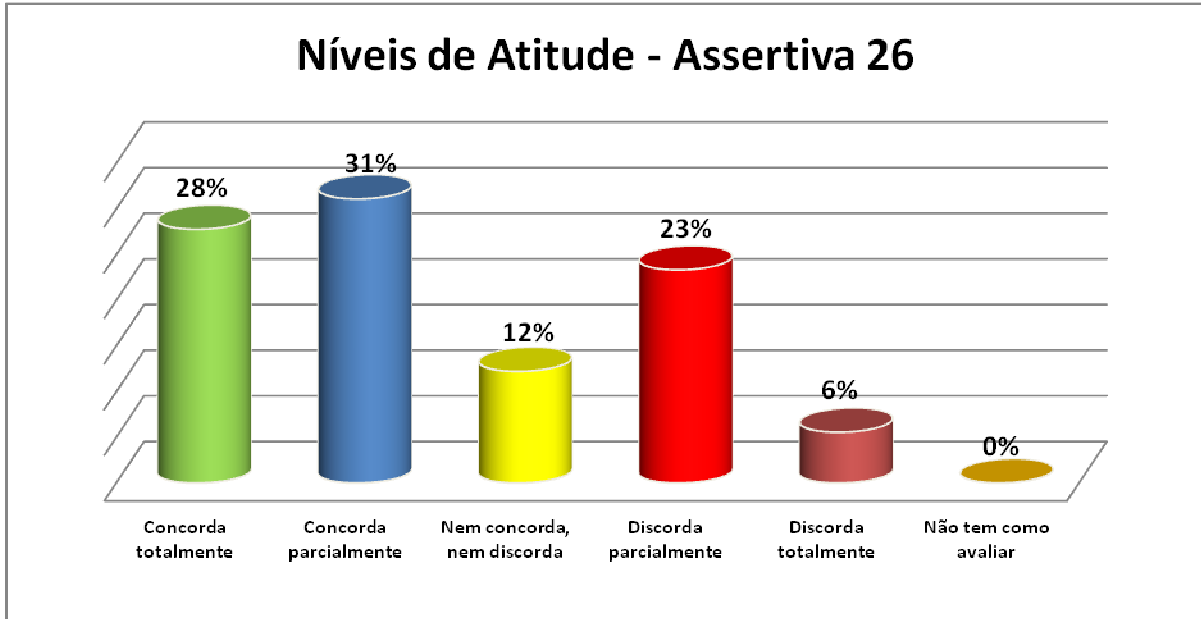
Indagados sobre as instalações físicas de realização do serviço, 80% dos inquiridos disseram ser agradável visivelmente, e 12% julgaram-nas desagradável visivelmente. Esta asserção não recebeu abstenção, registrando-se, ainda, 8% de respostas “não tenho como avaliar”. Comparativamente aos resultados da dimensão ao qual esta afirmativa pertence, percebe-se que ela contribui significativamente para a elevação das percepções favoráveis, além de reduzir as percepções desfavoráveis. Os resultados da afirmativa 21 podem ser visualizados no gráfico 13, a seguir.



**Gráfico 13:** Percepção quanto às instalações físicas. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

### 7.3.6 Percepções quanto aos procedimentos do SCDP

Questionados sobre o SCDP, 29% dos entrevistados apontaram que o referido sistema não proporcionou uma plena simplificação dos procedimentos, sendo este o maior percentual de percepção negativa entre todas as asserções. Entretanto, aproximadamente o dobro dos respondentes julgaram que houve algum tipo de simplificação dos procedimentos por meio do uso do SCDP. O total de respostas neutras foi de 12%, não havendo nenhuma abstenção, como demonstra o gráfico 14.

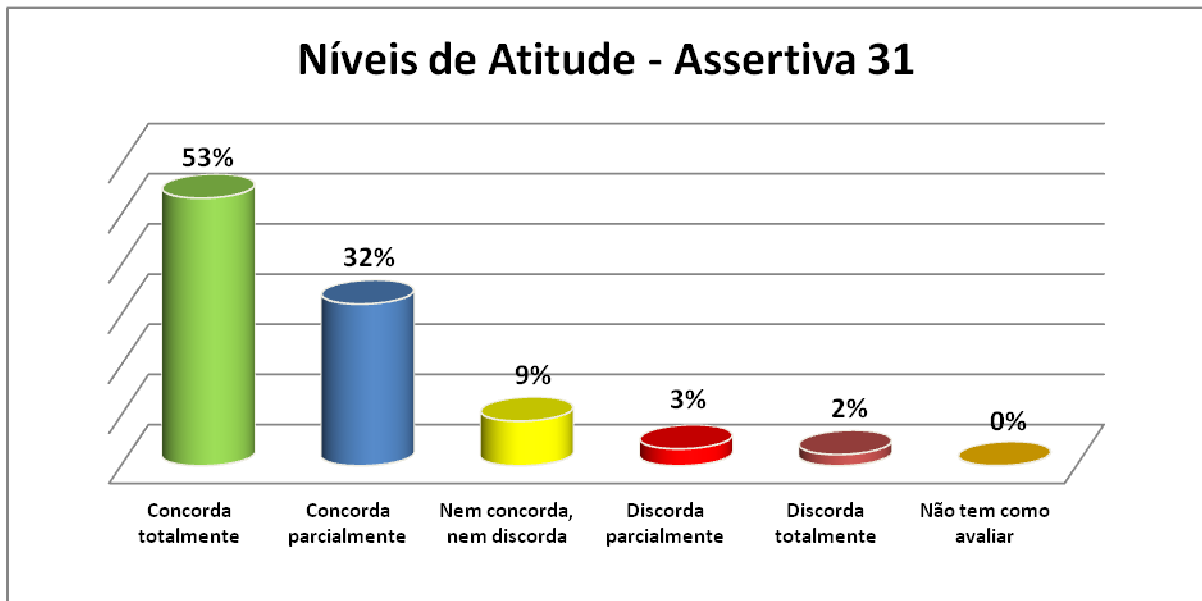


**Gráfico 14:** Percepção quanto aos procedimentos do SCDP. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

### 7.3.7 Percepção quanto ao atendimento

Assim como toda a dimensão empatia, esta assertiva apresentou um elevado percentual de avaliações positivas, registrando ainda, um patamar quase insignificante de avaliações negativas. No total, 85% dos entrevistados disseram haver cortesia no atendimento dispensados aos usuários (53% concordam totalmente e 32% parcialmente). Já para apenas 5% o atendimento não é prestado com cortesia. Aqui, também ninguém julgou não ter como avaliar e 9% assinalaram a opção “nem concordo, nem discordo. O gráfico seguinte permite uma visualização mas célere do exposto.

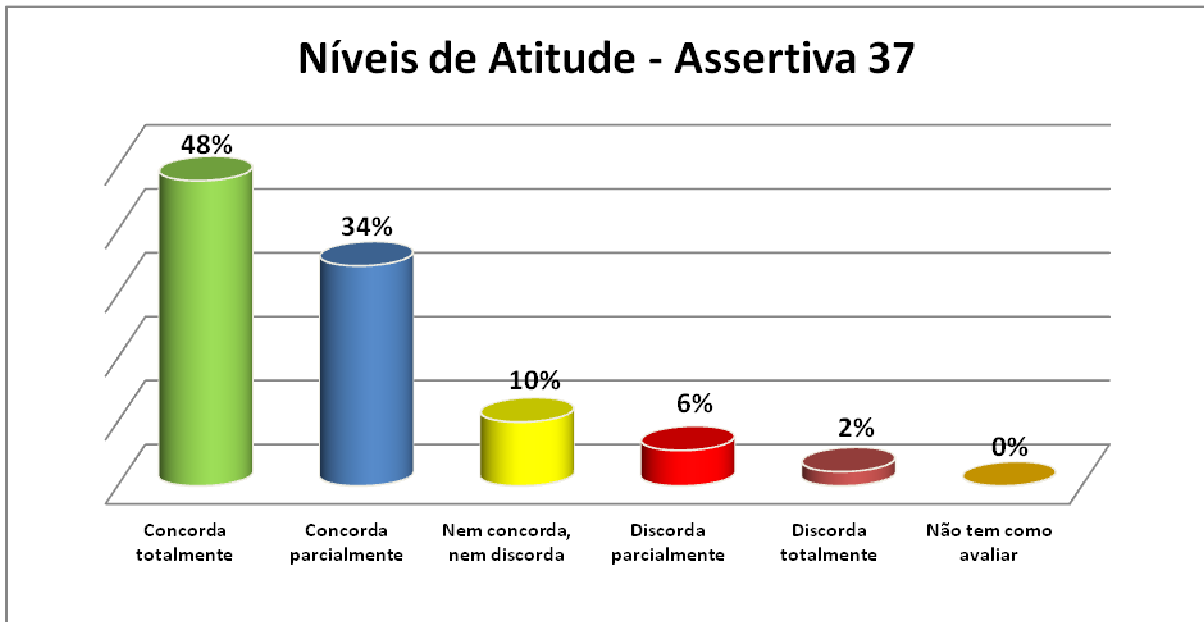




**Gráfico 15:** Percepção quanto ao atendimento. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

### 7.3.8 Percepção quanto ao atendimento às especificidades de cada caso

Com relação ao atendimento às especificidades de cada caso, 48% dos entrevistados concordaram totalmente, 34% concordaram parcialmente, 10% optaram pela neutralidade, 6% discordaram em parte e 2% manifestaram discordância integral, não havendo alegações de incapacidade de avaliação deste quesito. Conforme observa-se no gráfico 16, estes resultados aproximam-se dos obtidos na dimensão da qual fazem parte, denotando um elevado nível de satisfação geral com os atendentes.



**Gráfico 16:** Percepção quanto ao atendimento às especificidades. **Fonte:** Pesquisa de campo do autor.

#### 7.4 Discussão sobre os resultados

A análise dos dados levantados na pesquisa de campo evidencia um alto nível de qualidade do serviço estudado, de acordo com as medições da percepção dos usuários. É o que se depreende do elevado grau de satisfação apurado dentro das quatro dimensões consideradas.

A menor frequência de respostas desfavoráveis (discordância total e parcial) aliada ao segundo maior percentual de manifestações favoráveis (concordância total e parcial) para a dimensão confiabilidade indicam que os usuários do serviço de concessão de diárias e passagens recebem efetivamente aquilo que foi prometido, o que gera reflexos positivos nas demais dimensões.

Independente de uma ou outra dificuldade eventualmente verificada nos demais atributos do serviço, das atitudes dos entrevistados, constatada no determinante supracitado, deduziu-se que o processo flui sem interrupções, garantindo, por consequência, sua conclusão e a realização das atividades-fim que dependem do serviço.

Entre as duas assertivas da dimensão confiabilidade eleitas para discussão mais detalhada, é nítido a assincronia entre as percepções quanto à emissão dos bilhetes das

passagens e o depósito das respectivas diárias, já que 86% dos entrevistados julgaram que a primeira é realizada em tempo hábil (não comprometendo o planejamento das viagens), 11% a mais de percepção da ocorrência da segunda em tempo hábil, isto é, antes da data marcada para a viagem. A única justificativa para este fato é o descumprimento do prazo de 10 (dez) dias entre a entrega dos requerimentos e o dia da viagem.

As dimensões aspectos tangíveis e empatia são consequência e, na mesma medida, causa desse sentimento de confiança na plena prestação do serviço, esta alcançando o maior percentual de avaliações positivas (82,9%) e aquela sendo muito bem avaliada pelos inquiridos. Tais resultados levam ao entendimento que, tanto o ambiente físico no qual o serviço é prestado como a relação interpessoal na Instituição Alfa gozam de boa saúde.

Ressalta-se que os elevados índices de satisfação no atributo empatia evidencia que os recursos humanos da Instituição Alfa contribuem de maneira decisiva para o sucesso da prestação do serviço, que pode ser resultado de investimentos em treinamento e/ou da qualidade do capital intelectual existente no setor público. Tanto a percepção de um atendimento cortês, quanto à atenção dispensada às especificidades de cada caso, ambas muito bem avaliadas, reforçam este entendimento.

Quanto à avaliação positiva do ambiente físico, os investimentos em infraestrutura despendidos recentemente e a renovação dos equipamentos eletrônicos e de informática parecem figurar entre as principais causas.

Quando questionados sobre os processos, os entrevistados relataram que não perceberam simplificação dos procedimentos pelo uso do SCDP, sendo esta a pior avaliação entre todas as assertivas do questionário (29%), registrando-se ainda, um elevado percentual de opiniões neutras (12%), o que denota incerteza ou dificuldade de avaliação. Isso pode ter ocorrido devido ao desconhecimento dos usuários sobre o sistema, sua operacionalização e/ou os aspectos legais envolvidos, ou ainda, a falta de sistematização e divulgação das informações necessárias por parte da Instituição.

O aspecto segurança foi o que gerou maior preocupação, constatada pelo maior diversidade de respostas entre todas as dimensões, apesar de ter sido percebida positivamente pela maioria das opiniões. Possivelmente essa desconfiança seja decorrente da recente implantação do SCDP e/ou de um eventual despreparo técnico (inexperiência ou falta de treinamento específico) dos servidores responsáveis pelo atendimento, já que o SCDP é um

sistema recém implantado, ou ainda do desconhecimento daqueles que recebem o serviço, tanto em relação aos aspectos legais que amarram os procedimentos, quanto ao processo como um todo.

No geral, os resultados apontaram um alto nível de qualidade percebida pelos usuários, indicando que o desempenho tem sido satisfatório. Entretanto, para chegar ao patamar de excelência exigido para as atividades públicas ainda há um caminho a se percorrer. Por isso, os aspectos que dizem respeito à gestão interna da Instituição e, por isso, estão na sua esfera de competência, merecem maior dedicação e atenção.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No transcorrer deste trabalho procurou-se demonstrar a importância de estudos voltados ao desenvolvimento da ciência e a melhoria da gestão na área pública, principalmente, por discordar daqueles pesquisadores que acreditam na polaridade entre iniciativa privada e setor público. Defende-se aqui que resguardadas as especificidades de cada uma, ferramentas, técnicas e modelos desenvolvidos inicialmente em uma ou outra área, podem e, na medida do possível, devem ser inseridas e adaptadas para uso em ambas.

O desafio mensurar as percepções dos usuários internos de uma IFES em relação a um determinado serviço começou a ser vencido quando optou-se por adaptar um modelo originário do ramo empresarial para medir a qualidade do respectivo serviço público interno, administrando-se adaptações julgadas necessárias pelo autor, o que resultou na elaboração do questionário utilizado como instrumento de pesquisa, o qual foi elaborado nos moldes do preconizado pela escala SERVPERF.

Este procedimento foi realizado com êxito, dados os resultados positivos dos testes de validação e confiabilidade, realizados após a execução da pesquisa piloto, na qual foram entrevistados 20 (vinte) usuários. Os referidos testes evidenciaram que o instrumento era perfeitamente válido e confiável para os fins que se propunha. Ainda foi possível a identificação da amostra representativa da população estudada, mediante o uso de técnicas estatísticas.

Após a primeira administração do coeficiente linear de *Pearson*, foram excluídas oito assertivas, por se revelarem desprezíveis, restando 32 assertivas no questionário, o qual foi aplicado a 90 entrevistados que figuraram como usuários dos serviços prestados pelo Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP em 2011.

Em seguida à conclusão coleta de dados na fase da pesquisa de campo, os dados foram tabulados com o auxílio de um software de planilhas eletrônicas comumente utilizado no meio acadêmico e empresarial. Com o uso de estatística descritiva, especificamente, o estudo das frequências, os dados foram transportados para gráficos de frequências das respostas, o que permitiu a análise das informações geradas.

Os resultados foram analisados dentro das quatro dimensões estudadas, além da discussão sobre as duas assertivas mais representativas de cada dimensão e, no geral, observou-se um alto nível de qualidade dos serviços objetivo deste trabalho, conforme as

percepções de seus usuários. Isso evidencia que as atividades interdependentes do serviço interno de concessão de diárias e passagens, no que depender deste, ocorrem sem interrupções, contribuição para a geração de valor na cadeia produtiva e para a prestação de um serviço de qualidade ao cliente externo.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Customer value**. Executive Excellence, v. 11, n. 9, p. 14-15. Sep. 1994.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Resumo de Direito Administrativo Descomplicado**. 2<sup>a</sup>. ed. ver., atual., e ampl. São Paulo: Método, 2009.

BACKER, Paul de. **Gestão ambiental: A administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos da metodologia científica: Um guia para a iniciação científica**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRANDÃO, Júlio Cezar Lima. **Comentário ao Estatuto do Servidor Público Federal Atualizado – Lei 8.112/90: direitos, deveres, proibições, vantagens, processo disciplinar, seguridade social e aposentadoria**. 1<sup>a</sup> ed. Curitiba: Juruá, 2011.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em : <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em 22 de março de 2012.

BRASIL. Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm)>. Acesso em: 22 de março de 2012.

BRASIL. Decreto nº 6.258, de 19 de novembro de 2007. Altera e acresce dispositivos aos Decretos nº 4.307 e nº 5.992. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Decreto/D6258.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6258.htm)>. Acesso em: 22 de março de 2012.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm)>. Acesso em: 22 de março de 2012.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 22 de março de 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Documento de Referência do Programa GesPública. Brasília: SEGES, 2009. Disponível em : <[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-10.1458290395/documento\\_referencia2009\\_29abr.pdf/view](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-10.1458290395/documento_referencia2009_29abr.pdf/view)>. Acesso em: 20 de março de 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 98, de 16 de junho de 2003. Dispõe sobre viagens a serviço, concessão de diárias e emissão de bilhetes de passagens aéreas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/portarias/p98\\_03.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/portarias/p98_03.htm)>. Acessado em: 23 de março de 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 98, de 16 de junho de 2003. Dispõe sobre viagens a serviço, concessão de diárias e emissão de bilhetes de passagens aéreas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/portarias/p98\\_03.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/portarias/p98_03.htm)>. Acessado em: 23 de março de 2012.

BRUNO, Léo Fernando C. **Gestão da Qualidade. Apostila do curso de Mestrado em Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas.** Manaus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHISNALL, Peter. **Marketing Research: Analysis and Measurement.** McGraw-Hill: 1973.

CHURCHILL, G. **Marketing research: methodological foundations.** 3a edição. New York: The Dryden Press, 1998.



CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos Alberto. **Administração de Produção e Operações – Manufatura e Serviços: Uma abordagem estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. **Measuring service quality: a reexamination and extension**. Journal of Marketing, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. **Measuring service quality: a reexamination and extension**. Journal of Marketing, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

\_\_\_\_\_. **SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

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

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas – Métodos e Técnicas**. 1ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. **Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos**. Caderno de pesquisas em Administração, v. 9, n. 3, 2002.

GHOBIAN, Abby; SPELLER, Simon; JONES, Matthew. **Service quality: concepts and models**. International Journal of Quality e Reliability Management. UK, 1994.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, Robert M; SHANI, Rami e KRISHNAN, R. **TQM's challenge to management theory and practice**. Sloan Management Review, Winter, 1994.

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

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente**. 1. ed. Editora Qualitymark Ed. Rio de Janeiro, 2001.

JOHNSTON, R. **The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers**. International Journal of Service Industry Management, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações e Serviços**. 1ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 2002.

JURAN, M. J.; GODFREY, A. B. **Juran's quality handbook**. 5ª ed. New York: MacGraw-Hill, 1989.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 1ª. ed. Makron, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Lizzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34<sup>a</sup>. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2008.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauckick. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 1<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MILAN, G. S. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul 2006.

MINTZBERG, H. **Managing. Government, Governing Management**. Harvard Business Review, n.May/June, p.75-83. 2000.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOWEN, John C. e MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

OLIVER, R. L. **A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions**, Journal of Marketing Research, v. 17, n. 4, November, p. 460-69, 1980.

OLIVER, R. L. **Theoretical bases of consumer satisfaction research: review, critique, and future directions**. In: LAMB JR., C. W.; DUNNE, P. M. Theoretical developments in marketing. Chicago, IL: American Marketing Association, 1980.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**. 9.ed. Brasília, MH Comunicação, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. e ZEITHAML, V. A. **An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1990.

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

REEVES, Carol A. e BEDNAR, David A. **Defining quality: alternatives and implications.** The Academy of Management Review, v. 19, 1994.

RICOLIN, Ivan Barbosa. **O servidor público na Constituição de 1988.** São Paulo: Saraiva, 1989.

SCHMIDT, M. J. **Understanding and Using Statistics Basic Concepts.** Massachusetts, USA: D. C. Heath and Company, 1994.

SCHONBERGER, R. J. ; KNOD Jr., E. M. **Serviço sincronizado: voltado a empresas de serviços.** São Paulo: Pioneira, 1997.

SLACK, Nigel, et al. **Administração de Produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

STEFANO, N. et al. **Satisfação dos clientes interno e externo mensurada através da escala SERVQUAL e do modelo Gap em uma empresa prestadora de serviços.** In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 4., 2008. Niterói. Anais. Rio de Janeiro, 2008.

TIRONI, L. F., SILVA, L. C. E. et al. **Crítérios para Geração de Indicadores de Qualidade e Produtividade no Serviço Público.** Ipea. Texto para discussão, no. 238, 1991.

VIEIRA, Sonia. **Estatística para a Qualidade: Como Avaliar com Precisão a Qualidade em Produtos e Serviços.** 10ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

## APÊNDICE A – Questionário utilizado para a coleta de dados

### QUESTIONÁRIO – SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS (SCDP)

---

Este questionário deve ser respondido apenas pelos usuários do serviço de concessão de diárias e passagens que utilizaram o serviço durante o ano de 2011.

#### PRIMEIRA PARTE – DADOS DO RESPONDENTE

01. Unidade de Lotação

Unidade Administrativa       Unidade Acadêmica

02. Sexo

Masculino       Feminino

03. Escolaridade

Nível Médio       Nível Técnico       Graduação  
 Especialização       Mestrado       Doutorado

04. Tempo de serviço na Instituição pesquisada.

até 3 anos       de 4 a 10 anos       de 11 a 20 anos       acima de 20 anos

05. Frequência com que utiliza o serviço.

raramente       sazonalmente       frequentemente

## SEGUNDA PARTE – DADOS DE SUA OPINIÃO

Cada assertiva possui uma escala numerada de 5 a 1, na qual cada número corresponde a uma opção de resposta, da seguinte forma:

5 = significa que concorda totalmente com a afirmativa

4 = significa que concorda parcialmente com a afirmativa

3 = significa que nem concorda, nem discorda da afirmativa

2 = significa que discorda parcialmente da afirmativa

1 = significa que discorda totalmente da afirmativa

A sexta e última coluna, denominada “Não tenho como avaliar”, deve ser assinalada, apenas, se o respondente julga-se incapaz ou sem condições de avaliar a assertiva.

Assinale, em cada assertiva, o número correspondente à resposta escolhida, conforme sua opinião.

No.	Assertivas	☹		☺		☺	Não tenho como avaliar
		1	2	3	4	5	
01*	Os canais de comunicação com o usuário (internet, e-mail, telefone, etc.) não são eficientes.						
02	Existe cortesia no atendimento.						
03	O nível de receptividade dispensado durante o atendimento é satisfatório.						
04	Existe dificuldade na prestação de contas.						
05	A emissão do bilhete das passagens não é realizada corretamente da primeira vez.						
06	Os atendentes não inspiram confiança.						
07	A conciliação de datas e horários de vôos sugeridos com os efetivados não é satisfatória.						
08*	É possível observar uma relevante economia na compra das passagens aéreas.						
09	Os atendentes obtêm suporte adequado da instituição para cumprir suas tarefas corretamente.						
10	Os formulários utilizados estão facilmente acessíveis.						
11	Os atendentes são educados.						

12	Os bilhetes das passagens aéreas são emitidos em tempo hábil.						
13	O valor das diárias é depositado em conta corrente em tempo hábil.						
14	A emissão dos bilhetes das passagens não é concluída dentro do prazo prometido.						
15	Os atendentes possuem conhecimento suficiente para responder as dúvidas dos usuários.						
16	Os prazos dados para a emissão dos bilhetes das passagens não podem ser considerados razoáveis.						
17	Os formulários são de difícil compreensão.						
18	Os atendentes não dão atenção individual aos usuários.						
19*	Os equipamentos não são modernos.						
20*	O horário de atendimento pessoal atende às necessidades.						
21	As especificidades de cada caso não são consideradas.						
22	As instalações físicas de realização do atendimento são visivelmente agradáveis.						
23	O depósito das diárias é concluído dentro do prazo prometido.						
24	Existe dificuldade de acesso às informações sobre procedimentos.						
25	As instruções são passadas aos usuários no primeiro atendimento.						
26	O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP proporciona simplificação dos procedimentos.						
27	O usuário não é tratado de maneira atenciosa pelos atendentes.						
28	O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP não proporciona redução da burocracia.						
29	Os atendentes têm boa apresentação.						
30*	O local onde o serviço é prestado tem acesso difícil.						
31	O SCDP possibilita a manutenção dos registros de forma correta.						
32	Os prazos dados para o depósito das diárias não podem ser considerados razoáveis.						
33	Não é nítida a preocupação quanto à legislação vigente.						
34*	Após a entrega da presta contas, existe segurança de sua efetivação no SCDP.						
35	Os equipamentos aparentam bom estado de conservação.						

36	Não é informado ao usuário quando o serviço é concluído.						
37	Os atendentes estão sempre disponíveis em ajudar.						
38*	Existe dificuldade de acesso às informações sobre normas vigentes.						
39*	O cálculo automático do valor das diárias é confiável.						
40	Os atendentes demonstram desinteresse em resolver os problemas dos usuários.						

\* Assertivas excluídas



**APÊNDICE B – Assertões divididas por dimensão**

Dimensões	No. da Questão	No. no Questionário	Assertivas
Confiabilidade	01	12	Os bilhetes das passagens aéreas são emitidos em tempo hábil.
	02	13	O valor das diárias é depositado em conta corrente em tempo hábil.
	03	14	A emissão do bilhete das passagens não é concluída dentro do prazo prometido.
	04	23	O depósito das diárias é concluído dentro do prazo prometido.
	05	04	Existe dificuldade na prestação de contas.
	06	05	A emissão do bilhete das passagens não é realizada corretamente da primeira vez.
	07*	39*	O cálculo automático do valor das diárias é confiável.
	08	31	O SCDP possibilita a manutenção dos registros de forma correta.
	09	16	Os prazos dados para a emissão dos bilhetes das passagens não podem ser considerados razoáveis.
	10	32	Os prazos dados para o depósito das diárias não podem ser considerados razoáveis.
Segurança	11	15	Os atendentes possuem conhecimento suficiente para responder as dúvidas dos usuários.
	12	06	Os atendentes não inspiram confiança.
	13	24	Existe dificuldade de acesso às informações sobre procedimentos.
	14*	38*	Existe dificuldade de acesso às informações sobre normas vigentes.
	15	25	As instruções são passadas aos usuários no primeiro atendimento.
	16	07	A conciliação de datas e horários de vôos sugeridos com os efetivados não é satisfatória.
	17*	08*	É possível observar uma relevante economia na compra das passagens aéreas.
	18	09	Os atendentes obtêm suporte adequado da instituição para cumprir suas tarefas corretamente.
	19	33	Não é nítida a preocupação quanto à legislação vigente.

	20*	34*	Após a entrega da presta contas, existe segurança de sua efetivação no SCDP.
<b>Aspectos Tangíveis</b>	21	22	As instalações físicas de realização do atendimento são visivelmente agradáveis.
	22*	19*	Os equipamentos não são modernos.
	23	29	Os atendentes têm boa apresentação.
	24*	01*	Os canais de comunicação com o usuário (internet, e-mail, telefone, etc.) não são eficientes.
	25*	30*	O local onde o serviço é prestado tem acesso difícil.
	26	26	O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP proporciona simplificação dos procedimentos.
	27	28	O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP não proporciona redução da burocracia.
	28	10	Os formulários utilizados estão facilmente acessíveis.
	29	17	Os formulários são de difícil compreensão.
	30	35	Os equipamentos aparentam bom estado de conservação.
<b>Empatia</b>	31	02	Existe cortesia no atendimento.
	32	27	O usuário não é tratado de maneira atenciosa pelos atendentes.
	33*	20*	O horário de atendimento pessoal atende às necessidades.
	34	40	Os atendentes demonstram desinteresse em resolver os problemas dos usuários.
	35	11	Os atendentes são educados.
	36	18	Os atendentes não dão atenção individual aos usuários.
	37	21	As especificidades de cada caso não são consideradas.
	38	37	Os atendentes estão sempre disponíveis em ajudar.
	39	36	Não é informado ao usuário quando o serviço é concluído
	40	03	O nível de receptividade dispensado durante o atendimento é satisfatório.

\* Assertivas excluídas

