

Impactos do Sistema de Gestão da Qualidade para a competitividade da empresa: Caso Iapó

Balduir Carletto (CEFET/PR) bcarletto@uol.com.br
Dr. Antonio Carlos de Francisco (CEFET/PR) acfrancisco@pg.cefetpr.br
Dr. Luiz Alberto Pilatti (CEFET/PR) lapilatti@pg.cefetpr.br

Resumo

O presente artigo aborda a questão da implantação da gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001:2000. Seu objetivo foi o de identificar os impactos trazidos pela implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Viação Santana Iapó Ltda. A metodologia utilizada foi o estudo de caso realizado na organização. Os dados analisados foram obtidos junto a Coordenação da Qualidade entre 02/2003 à 12/2004, período compreendido entre a tomada da decisão de implantação do sistema e primeira auditoria de acompanhamento. Constatou-se que a certificação NBR ISO 9001:2000 trouxe vários impactos, tais como: melhoria da organização, padronização de processos, aumento da produtividade, melhora da qualidade de seus serviços, melhoria no atendimento ao cliente, rastreamento de problemas, definição clara de atribuições, redução do retrabalho, diferenciação da imagem da empresa no mercado e aumento de faturamento, garantindo desta forma o aumento de competitividade da organização.

Palavras chave: Gestão; Qualidade; Competitividade.

1. Introdução

Diante do cenário globalizado, a gestão da qualidade tornou-se fundamental para a competitividade, liderança e aperfeiçoamento contínuo das organizações. Esta mudança passou a exigir dos empresários, uma nova visão do mercado, reformulação de seus processos e novos investimentos em tecnologia, inovação, qualidade e produtividade, essenciais para aumentar sua competitividade e vital para a manutenção do negócio.

Com o avanço tecnológico, disponibilizar produtos e serviços de qualidade, não significa garantia de sobrevivência da empresa, a globalização acaba nivelando as organizações que acabam produzindo bens e serviços com a mesma qualidade, e o que fará a diferença é a qualidade do serviço prestado. Neste contexto um Sistema de Gestão da Qualidade implantado de forma dinâmica e coerente, certamente contribuirá para aumentar os indicadores de eficiência e eficácia da organização, colaborando para sua competitividade.

Diante da realidade exposta, o objetivo deste artigo foi o de identificar os impactos trazidos pela implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na NBR ISO 9001:2000, na Viação Santana Iapó Ltda.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso realizado na organização. Os dados analisados foram obtidos junto a Coordenação da Qualidade entre 02/2003 à 12/2004, período compreendido entre a tomada da decisão de implantação do sistema e primeira auditoria de acompanhamento.

2. A gestão da qualidade

Diante da globalização da economia, as organizações têm procurado investir em novas tecnologias, metodologias e sistema de gestão que venham contribuir para a redução de custos, aumento da produtividade, qualidade e da eficiência. Nesse contexto a gestão da

qualidade emerge não somente como uma metodologia de padronização de processos, mas também como caminho para a competitividade.

Koch et al (1999, p.8) enfatiza que “A qualidade de um produto é o termômetro que mede a sua aceitação pelos consumidores”. De acordo com Maranhão (2001) para que um produto apresente qualidade se faz necessário que esteja em conformidade com especificações, tenha adequação, atratividade de mercado, valor por dinheiro e obtenha a satisfação do cliente. Para que uma organização seja competitiva se faz necessário que todos os seus integrantes estejam envolvidos e comprometidos com a qualidade do produto ou serviço oferecido. Esta qualidade precisa ser percebida pelo cliente através de seus componentes tangíveis (aquilo que o cliente sente e vê) e intangíveis (atenção, competência, cordialidade, amabilidade, cooperação, etc.). Para que a organização alcance seus objetivos a NBR ISO 9004:2000 estabelece oito princípios:

- **Foco no cliente:** Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, atendam aos requisitos e procurem exceder as suas expectativas.
- **Liderança:** Líderes estabelecem unidades de propósitos e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
- **Envolvimento de pessoas:** Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
- **Abordagem de processo:** Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
- **Abordagem sistêmica para a gestão:** Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados, como um sistema, contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir seus objetivos.
- **Melhoria contínua:** Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
- **Abordagem factual para tomada de decisão:** Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- **Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores:** Uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor.

Acompanhando esse raciocínio, Moller (1997) enfatiza que a qualidade depende da situação, de quem está julgando, dos critérios que estão sendo usados e das exigências e expectativas que precisam ser satisfeitas. Ainda na visão do autor a qualidade de um produto é julgada pelo produtor e consumidor. A qualidade do produto pode ser algo subjetivo e emocional. Para assegurar a sobrevivência a longo prazo, a qualidade dos produtos de uma empresa deve ser baseada nos ditames do mercado. O ponto inicial deve ser as exigências e expectativas do cliente.

Oliveira (1994) refere-se à qualidade como uma aspiração natural do ser humano, incorporada intuitivamente ao nosso dia-a-dia e que mais recentemente passou a significar o atendimento de uma necessidade de quem utiliza o produto ou serviço. Para Demo (1994) a qualidade significa a perfeição de algo diante da expectativa das pessoas.

No aspecto legal, a norma técnica NBR ISO 9001:2000, define qualidade como o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos. Já na concepção de Maranhão (2001, p.40), qualidade:

É uma função sistêmica porque influencia todas as outras funções da empresa e é influenciada por todas elas. Sendo função sistêmica, a qualidade precisa de um sistema para que funcione bem. Este é chamado de Sistema de Gestão da Qualidade, que é, pois, o conjunto de regras escritas que organizará o funcionamento eficiente e eficaz da função qualidade na empresa.

Segundo Oliveira (1994, p.37) “A implantação de sistemas da Qualidade, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil, necessita de uma forte mudança na cultura da organização. É uma mudança lenta para a qual são necessárias paciência, determinação e persistência”.

A Norma NBR ISO 9001:2000 apresenta a definição para Sistema de Gestão da Qualidade como sendo: “Sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade”.

Acompanhando este raciocínio, Mello et al (2002, p.16) diz que “Um sistema de gestão que segue, o modelo, ou se ajusta a norma, é implementado com base no estado – da – arte das práticas da organização”.

Para Maranhão (2001) Sistema de Gestão da Qualidade é um conjunto de regras mínimas, com o objetivo de orientar a organização para que execute corretamente, e no tempo devido, a sua tarefa, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: lucro.

3. A implantação do sistema de gestão da qualidade: o caso da Viação Iapó

No ano de 2003 a Viação Iapó sentindo a necessidade de conquistar novos clientes, aumentar sua produtividade e criar uma imagem diferenciada no mercado, buscando novos horizontes de oportunidades, definiu de forma estratégica a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001:2000.

Para isso a estrutura da qualidade foi definida com a participação do Presidente da organização, o Representante da Direção, o Coordenador da Qualidade e os Auditores Internos da Qualidade. Cabendo ao Presidente a responsabilidade pelo envolvimento e sensibilização dos colaboradores para a importância do SGQ, definição e avaliação periódica da política e objetivos da qualidade e a condução da Reunião de Análise Crítica, onde é avaliado o desempenho do SGQ e a necessidade de implementação de recursos para a melhoria contínua.

O Diretor Administrativo Financeiro foi designado para ser o representante da direção na implantação do SGQ, estando entre suas atribuições assegurar que os processos necessários para o SGQ sejam estabelecidos, implementados e mantidos, relatar à Presidência o desempenho do sistema e assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.

A Coordenação da Qualidade é responsável pela implantação do SGQ e para isso conta com uma estrutura composta pelo Coordenador da Qualidade e Auditores Internos da Qualidade. As principais atividades desenvolvidas pelo Coordenador da Qualidade são a implantação do SGQ, planejamento e manutenção de um programa de auditorias internas, coordenar os trabalhos dos times da qualidade, acompanhamento da eficácia de ações corretivas e preventivas, controle geral de registros e documentos do SGQ, organizar e coordenar o treinamento de todos os colaboradores da organização, editar e distribuir os documentos do SGQ.

Os auditores da qualidade têm como missão, determinar a conformidade dos elementos do SGQ implantado aos requisitos especificados e determinar a eficácia do SGQ em atender aos objetivos da qualidade.

Após uma pesquisa de mercado foi contratada a empresa de consultoria AF Consultores Associados, a qual ficou responsável pelo desenvolvimento de atividades de implantação,

implementação e melhoria do SGQ, bem como a formação de auditores internos da qualidade. Para a verificação se o SGQ está em conformidade com os requisitos da NBR ISO 9001:2000 a empresa definiu o Tecpar como organismo certificador. Com a elaboração do cronograma de implementação do SGQ iniciou-se a elaboração do Manual da Qualidade e dos Manuais de Procedimentos.

O SGQ da Viação Iapó possui a seguinte documentação:

- Manual da Qualidade;
- Manuais de Procedimentos Setoriais para atendimento aos requisitos da NBR ISO 9001:2000 e também a requisitos complementares considerados importantes para estabelecimento dos processos da empresa com qualidade;
- Documentos Gerais (internos e externos) referenciados nos Manuais de Procedimentos Setoriais e no Manual da Qualidade;
- Registros da Qualidade.

O Manual da Qualidade é o documento de nível estratégico do SGQ que descreve as diretrizes do sistema. Este manual indica o que a organização deve fazer para atingir a Política da Qualidade, referencia os documentos do SGQ e descreve a interação dos processos da empresa. Estes processos são gerenciados pelas respectivas áreas segundo procedimentos documentados nos Manuais de Procedimentos Setoriais.

Foram relacionados e fluxogramados 15 processos com suas respectivas interações e que contribui para a execução do SGQ:

- Transporte para turismo; Transporte de fretamento, transporte em linhas regulares intermunicipais, rodoviárias, metropolitanas e urbanas; Transporte rodoviário – operação; Manutenção preventiva de veículos; Manutenção corretiva de veículos; Contratação de pessoal; Aquisição de produtos para manutenção de veículos; Encaminhamento de sinistros; Venda de passagens em agências; Transporte de encomendas em agências; Contas a pagar; Contas a receber; Aquisição de veículos; Aquisição de produtos gerais; Treinamento de pessoal.

Após a confecção do Manual da Qualidade foi elaborado pelo Coordenador com o apoio dos demais colaboradores da organização, outros 26 Manuais de Procedimentos Setoriais e que obedeceram a seguinte etapa: elaboração, verificação, aprovação, formatação, inclusão no sistema, implementação e revisões.

Tendo em vista os propósitos da organização e sua preocupação na eficácia e melhoria contínua do SGQ a Viação Iapó definiu sua Política da Qualidade:

“TRANSPORTAR PASSAGEIROS COM SEGURANÇA, APRIMORANDO CADA VEZ MAIS A QUALIDADE DE NOSSOS SERVIÇOS, DE FORMA A SUPERAR A EXPECTATIVA DE NOSSOS CLIENTES, COLABORADORES E PARCEIROS”.

A divulgação da política da qualidade é feita através de atividades desenvolvidas pelo Presidente, Diretoria e pelo Coordenador da Qualidade, exposição em locais de trabalho e reuniões com os colaboradores de forma a assegurar sua compreensão e desdobramento em atividades específicas.

A fim de garantir o monitoramento da melhoria contínua do SGQ e para as análises críticas da direção, a Presidência qualificou e quantificou os objetivos da qualidade e sua consistência com a política instituída.

O monitoramento dos objetivos da qualidade é realizado mensalmente pelo Coordenador da Qualidade e se constitui em um requisito de entradas para a análise crítica do SGQ. Para garantir que haja definição e comunicação apropriada sobre as atribuições, responsabilidades, autoridade e inter-relações dos colaboradores, que tomam decisões pertinentes à qualidade e a execução de serviços à organização mantém a seguinte estrutura.

A Diretoria Administrativa Financeira e a Diretoria de Turismo contam com o suporte dado pela Coordenação Administrativa, Coordenação Jurídica Financeira e Coordenação da Qualidade que planejam a realização dos serviços que são descritos nos Manuais de Procedimentos, sendo todas as etapas monitoradas e inspecionadas.

O Departamento de Recursos Humanos administra os colaboradores, desde a contratação, monitoramento e desligamento. Cabe ao Departamento de Suprimentos selecionar e avaliar fornecedores, efetuar aquisições e administrar o almoxarifado da organização. O Departamento de Tráfego controla a operação de todos os veículos, seleciona e administra os serviços dos motoristas e cobradores, também é responsável pelas atividades das agências localizadas nas rodoviárias. O Departamento de Manutenção efetua manutenção preventiva e corretiva em todos os veículos da empresa. Para isso dispõem dos setores de mecânica, borracharia, abastecimento, elétrica, pintura, lataria, lavanderia e limpeza.

Os Manuais de Procedimentos Setoriais estabelecem todos os requisitos de controle e recursos necessários para a execução dos serviços. Todos os processos são monitorados e controlados através da identificação e planejamento das atividades e execução dos serviços, objetivando assegurar condições controladas.

Para auxiliar a Coordenação da Qualidade nas tarefas referentes ao planejamento e manutenção do SGQ, foi elaborado o Calendário de Planejamento Anual.

O SGQ possui 3 Times da Qualidade (Tráfego, Administrativo/Financeiro e Suporte), que se reúnem trimestralmente para observar e analisar o andamento dos processos, relatórios, pesquisas, inspeções e auditorias realizadas no seu departamento e nos setores que afetam o desempenho das suas atividades, dando o seu parecer nas reuniões dos times para composição do relatório que contempla o planejamento e a avaliação setorial.

A participação dos times da qualidade é fundamental para a manutenção do SGQ e atendimento ao foco da norma NBR ISO 9001:2000 que é a melhoria contínua e o aumento da satisfação dos clientes.

Durante as reuniões são utilizadas as ferramentas brainstorming, técnica usada para encorajar a geração, esclarecimento e avaliação de uma lista de idéias, problemas ou tópicos, de forma criativa e rápida, a respeito de um determinado assunto. Caso seja necessária a constituição de uma equipe para análise de um problema, roda-se um PDCA, que se constitui em uma forma eficiente e eficaz de se fazer o acompanhamento de qualquer processo, desde o seu planejamento até a sua execução, incluindo checagem de pontos passíveis de melhoria e procedimentos específicos.

Outra ferramenta utilizada durante a coordenação do SGQ é o Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Ishikawa. Segundo Kock (1999, p.108), “É uma ferramenta de levantamento qualitativo dos problemas que enseja uma avaliação quantitativa mais acurada”. Essa técnica interliga os resultados (efeitos) com fatores (causa), propiciando uma visualização prática das variáveis (causa – raízes) que afetam um processo analisado ou um problema, sendo uma das ferramentas mais importantes do ciclo de melhoria da qualidade.

Para o planejamento e acompanhamento de ações, padronização de rotinas de trabalho, a Coordenação da Qualidade utiliza a ferramenta 5W2H, que auxilia na organização de informações em forma de matriz. Além de nortear o plano de ação, a utilização desta ferramenta também ajuda a delinear a abrangência do problema.

Após as reuniões dos Times da Qualidade também é realizada a Reunião de Análise Crítica, comandada pelo Presidente, e com a presença da Diretoria e Coordenadores, a fim de assegurar sua contínua pertinência, adequação, eficácia e melhoria contínua do SGQ, incluindo avaliação da política e objetivos da qualidade.

Durante a reunião são analisado o cronograma de implantação do SGQ, planilha de controle de não conformidade e ações corretivas, planilha de controle de ações preventivas, relatórios

de auditorias internas e externas, dados estatísticos, relatórios de atividades dos times da qualidade e registros da última reunião de análise crítica do SGQ.

Após a reunião são encaminhadas ações com enfoque setorial e global, de forma a melhorar a eficácia do SGQ e seus processos, melhorar a prestação dos serviços e satisfação dos clientes e prover recursos necessários e suficientes para a melhoria contínua.

Outras ações que são desenvolvidas pelo Coordenador da Qualidade e contribuem para a manutenção do sistema são o controle de não conformidade e ações corretivas, controle de ações preventivas, controle de documentos internos e externos do SGQ, controle de registros da qualidade, preparação de dados estatísticos, controle de reclamações de clientes, monitoramento das agências, linhas metropolitanas, urbanas, serviços de fretamento, avaliação de desempenho, calibração de equipamentos, pesquisa de satisfação interna, pesquisa de satisfação dos clientes realizadas semestralmente, relação de críticas e sugestões, acompanhamento da auditoria externa e coordenação das auditorias internas.

Cabe ao Coordenador da Qualidade a responsabilidade pela definição do programa de auditorias internas, as quais são realizadas semestralmente, bem como a seleção e designação de auditores, assim como pela coordenação da execução das auditorias. Para a elaboração do cronograma é necessário levar em consideração a situação e importância dos processos e áreas do SGQ, bem como os resultados das auditorias anteriores e desempenho dos auditores internos.

As auditorias são realizadas por auditores internos que não pertencem aos setores auditados. Os resultados são registrados em relatórios específicos (RNC e RAP) e efetuadas atividades de acompanhamento de auditorias, as quais verificam e registram a implementação e eficácia das ações corretivas e preventivas tomadas.

Todos os documentos e registros do SGQ são cadastrados em um banco de dados em ambiente LINUX. Cabendo ao Coordenador da Qualidade, o cadastro, atualização, arquivamento, emissão e definição de cópias controladas de acordo com necessidades de utilização pelas áreas e emissão das listas mestras de documentos e registros.

Ultrapassando esta etapa, definiu-se a data de 10/04/2003 para a realização da Pré-auditoria realizada pelo Tecpar, entidade certificadora. Foram auditados a Diretoria Administrativa Financeira, Diretoria de Turismo, Coordenação da Qualidade, Departamento de Manutenção, Tráfego, Suprimentos e Recursos Humanos. Como o SGQ era muito jovem, foram identificadas várias ações de melhoria as quais foram todas implantadas.

As datas de 19, 20 e 21/05/2003 foram definidas para a realização da Auditoria de Certificação. A equipe do Tecpar foi constituída por 2 auditores e 1 especialista na área de transporte. Foram auditados os mesmos setores da Pré-auditoria e a avaliação foi conduzida de forma aleatória e utilizou-se o método de entrevista, análise da documentação e observação individual do processo para a obtenção das evidências nos postos de trabalho. A auditoria transcorreu dentro de um ambiente de muita confiança por parte de toda a equipe e depois de concluídos os trabalhos foram juntadas evidências da implantação do SGQ e identificadas 5 não conformidades, todas de natureza menor, as quais foram juntadas provas de suas correções, encaminhadas ao Tecpar para avaliação, cabendo a entidade conceder a Viação Santana Iapó a certificação do SGQ com base na NBR ISO 9001:2000, a qual foi muito comemorada por todos os integrantes da organização.

Durante os 12 meses seguintes, seguiu-se rigorosamente as ações contidas no calendário de planejamento, referente à manutenção do SGQ. Alguns fatores foram fundamentais para garantir que o SGQ roda-se normalmente, a disciplina e o respeito às regras estabelecidas bem como as auditorias internas do sistema e as ações corretivas, desencadeadas independentemente das auditorias e funcionando para eliminar causas de não conformidade.

A primeira Auditoria Anual de Acompanhamento foi realizada nos dias 20 e 21 de maio de 2004, participando somente 1 auditor do Tecpar. Foi identificado que o SGQ esta em conformidade com a norma NBR ISO 9001:2000, contudo foram identificadas 3 não conformidades, todas de natureza menor, as quais foram juntadas provas de suas correções e encaminhadas ao Tecpar para avaliação. Após as análises a entidade certificadora, confirmou a certificação do sistema a Viação Iapó.

4. Os impactos trazidos pela implantação do sistema de gestão da qualidade

O sistema de gestão da qualidade tem atraído a atenção de toda a organização a ponto de se tornar um instrumento de melhoria na qualidade da empresa e responsável para o aumento de sua competitividade. Seus efeitos, embora com apenas um ano de implantação estão se fazendo sentir em todos os setores.

A certificação do SGQ baseado na norma NBR ISO 9001:2000, trouxe vários impactos como a melhoria da organização, padronização dos processos, aumento da produtividade, melhora da qualidade de seus serviços, melhoria no atendimento ao cliente, rastreamento de problemas, definição clara de atribuições, redução do retrabalho, diferenciação da imagem da empresa no mercado e aumento do faturamento.

O SGQ contribuiu ainda na criação de um sistema de indicadores estatísticos que permitem a avaliação dos resultados e dando amparo à tomada de decisões. Proporciona também a melhoria sensível da comunicação e interconectividade dos colaboradores. O SGQ trouxe ainda impactos no grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores, estimulando as potencialidades e conseqüentemente aumento da motivação.

5. Análise dos indicadores do sistema de gestão da qualidade

Decorridos 1 ano e 10 meses da decisão de implantar o SGQ, a análise dos dados estatísticos demonstram uma evolução da organização. Certamente esses indicadores favoráveis foram atingidos graças a uma combinação de vários fatores como uma administração eficiente voltada a resultados, do respeito às regras estabelecidas e do envolvimento e comprometimento dos colaboradores através da efetiva participação nas ações voltadas à implantação e manutenção do SGQ.

A tabela 1 apresenta os indicadores do SGQ registrados no período de janeiro de 2003 a dezembro de 2004. Observamos que no ano de 2003 foram registrados 75 acidentes com veículos e que o acumulado no ano de 2004 foi de 84 acidentes. No que se refere ao tempo médio de manutenção corretiva, observamos que a média registrada em 2003 foi de 4'49" e no ano de 2004 reduziu para 3'49". Com relação ao número de manutenção preventiva registramos uma média de 312 manutenções no ano de 2003 e no ano de 2004 passou para 700, este acréscimo se deve ao fato da empresa desenvolver uma manutenção preventiva a cada 5000Km rodados e no aumento dos veículos da frota.

No que diz respeito ao número de manutenções corretivas registramos a média de 265,9 manutenções desenvolvidas no ano de 2003 e no ano de 2004 esta média passou para 578. Este acréscimo ocorreu devido os veículos antigos da frota terem apresentados constantes problemas de manutenção no período de junho, novembro e dezembro.

Os indicadores referentes ao desempenho km/lt apresentam a média de 3,25km/lt em 2003 e no ano de 2004 ficou em 3,03km/lt. Preocupados em melhorar os indicadores, a organização desenvolveu um programa forte em treinamento, aquisição de vídeos versando sobre Direção Defensiva, Direção Econômica, Condução de Ônibus Urbano e Transporte para o Futuro. Os motoristas foram encaminhados para realização de curso de capacitação, desenvolvido junto ao SEST/SENAT. No final de 2003 a empresa investiu na renovação da frota com a aquisição de 15 veículos urbanos e 6 metropolitano. Com o objetivo de melhorar o estado de limpeza e

conservação dos veículos foi substituída a empresa responsável pelo serviço e no que se refere à manutenção dos veículos os trabalhos foram terceirizados.

Indicadores		Período												
Acidentes com Veículos	Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Meta
	2003	3	10	11	3	8	3	4	9	4	7	6	7	50
	2004	8	6	10	6	9	4	7	7	6	9	6	6	30
Tempo Médio Mnt Corretiva	Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Meta
	2003	5'41	4'49	5'22	6'01	3'18	5'21	5'13	3'20	3'58	5'16	4'53	4'47	4'00
	2004	4'37	3'00	3'30	4'00	6'20	4'00	3'30	3'20	2'30	3'24	3'20	4'20	3'30
Nº Manutenção Preventiva	Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Meta
	2003	380	358	272	328	333	279	260	237	365	338	299	295	330
	2004	384	366	490	814	862	994	776	785	656	756	676	844	360
Nº Manutenção Corretiva	Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Meta
	2003	-	-	147	200	147	192	266	273	322	431	289	392	200
	2004	311	299	375	587	644	662	594	612	464	616	877	897	180
Desempenho Km/lt	Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Meta
	2003	3,40	3,40	3,30	3,40	3,30	3,70	3,00	3,00	3,10	3,10	3,20	3,10	3,50
	2004	3,00	3,10	3,00	3,10	3,10	3,00	3,00	3,00	3,00	3,10	3,00	3,00	3,50

Fonte: COORDENAÇÃO DA QUALIDADE

Tabela 1 – Indicadores do SGQ

Indicadores		Período												
Tournover	Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Meta
	2003	5,62	2,81	2,50	2,18	1,25	3,43	6,56	3,13	2,81	5,00	1,98	4,49	3,00
	2004	1,56	5,00	1,56	4,37	4,38	2,19	4,69	3,75	3,57	3,00	3,69	1,96	2,95
Absenteísmo com atestado	Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Meta
	2003	0,06	0,16	0,04	0,08	0,01	0,03	0,02	0,02	0,00	0,00	0,01	0,02	0,20
	2004	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,01	0,09	0,07	0,09	0,05	0,04	0,04	0,18
Tempo de treinamento	Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Meta
	2003	0	0	0	415	362	423	1179	1320	242	16	191	131	2500
	2004	0	177	163	168	0	542	103	129	333	0	134	39	3000

Fonte: COORDENAÇÃO DA QUALIDADE

Tabela 2 – Indicadores do SGQ

A tabela 2 apresenta os indicadores do SGQ relacionados ao *turnover*, absenteísmo e treinamento dos colaboradores. Com relação ao *turnover* observamos que a média registrada em 2003 foi de 3,48% e no ano de 2004 esse número caiu para 3,31%.

Com relação ao absenteísmo com atestado a média registrada em 2003 foi de 0,04% mantendo-se em 0,04% no ano de 2004.

No que diz respeito ao tempo de treinamento desenvolvido com os colaboradores, registramos 4279 horas/homem desenvolvidas em 2003 e 1788 horas/homem no ano de 2004. A maior parte das horas registradas em 2003 deve-se ao fato da implantação do sistema.

Tempo Médio de Atraso Linha Metropolitana							
Linhas	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Meta 2004
Castro/CBEI	0'00"	0'00"	0'00"	0'00"	0'00"	0'00"	4'30"
PG/CBEI	3'54"	1'29"	1'29"	1'29"	0'00"	1'38"	4'30"

Fonte: COORDENAÇÃO DA QUALIDADE

Tabela 3 – Tempo Médio de Atraso Linha Metropolitana

A tabela 3 apresenta dados sobre o tempo médio de atraso nas linhas metropolitanas. Observamos que os dados registrados no 2º semestre de 2004 nas linhas Castro à Carambeí e linha Ponta Grossa à Carambeí estão com folga dentro da meta estabelecida para 2004 que é de 4'30". Isto demonstra a preocupação da organização com a pontualidade na prestação do serviço, se caracterizando como um diferencial competitivo.

Tempo Médio de Atraso Linhas Regulares							
Linhas	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Meta 2004
Ponta Grossa/Castro	0'34"	0'06"	0'38"	0'38"	0'00"	0'27"	4'30"
Tibagi/Ponta Grossa	1'05"	0'00"	0'00"	0'00"	0'00"	0'00"	4'30"
Castro/Ponta Grossa	4'23"	3'29"	0'48"	0'48"	0'44"	0'00"	4'30"
Castro/Tibagi	0'58"	0'29"	0'50"	0'50"	0'00"	0'00"	4'30"
Ponta Grossa/Tibagi	1'42"	0'15"	0'00"	0'00"	0'00"	0'00"	4'30"

Fonte: COORDENAÇÃO DA QUALIDADE

Tabela 4 – Tempo Médio de Atraso Linha Regulares

A tabela 4 apresenta dados sobre o tempo médio de atraso nas linhas regulares. Observamos que os dados registrados no 2º semestre nas linhas Ponta Grossa à Castro, Tibagi à Ponta Grossa, Castro à Ponta Grossa, Castro à Tibagi e Ponta Grossa à Tibagi estão dentro da meta estabelecida para 2004 que é de 4'30", os índices registrados na tabela são decorrentes de problemas no trânsito e atrasos no momento do embarque de passageiros em virtude da compra de passagens no guichê das agência.

A tabela 5 apresenta resultados da pesquisa de opinião realizada nas linhas metropolitana, no mês de setembro de 2004. São avaliados quesitos como atendimento da agência, condução dos motoristas, limpeza do veículo, estado de conservação e comportamento dos motoristas.

Observamos que os melhores indicadores referentes à superação da expectativa dos clientes foram registrada nos itens estado de conservação e condução dos motoristas com 51,52% e 48,48% respectivamente, o que evidencia a qualidade dos profissionais. No quesito atende a expectativa, os melhores indicadores foram registrados nos itens limpeza do veículo com 57,58% e comportamento do motorista com 54,55%.

Pesquisa de Opinião – Linha Metropolitana – Setembro de 2004.			
Itens	Supera	Atende	Não atende
Atendimento da agência	45,45%	54,55%	0,00%
Condução dos motoristas	48,48%	51,52%	0,00%
Limpeza do veículo	39,39%	57,58%	3,03%
Estado de conservação do veículo	51,52%	48,48%	0,00%
Comportamento dos motoristas	45,45%	54,55%	0,00%

Fonte: COORDENAÇÃO DA QUALIDADE

Tabela 5 – Pesquisa de Opinião – Linha Metropolitana

A tabela 6 apresenta resultados da pesquisa de opinião realizada nas linhas regulares no mês de setembro de 2004. Observamos que no item supera os melhores indicadores foram

registrados no comportamento dos motoristas com 52,27% seguido pela condução dos motoristas com 50,00%.

Pesquisa de Opinião – Linha Regular – Setembro de 2004.			
Itens	Supera	Atende	Não atende
Atendimento da agência	36,36%	61,36%	2,27%
Condução dos motoristas	50,00%	48,86%	1,14%
Limpeza do veículo	47,73%	51,14%	1,14%
Estado de conservação do veículo	50,00%	46,59%	3,41%
Comportamento dos motoristas	52,27%	46,59%	1,14%

Fonte: COORDENAÇÃO DA QUALIDADE

Tabela 6 – Pesquisa de Opinião – Linha Regular

Merece destaque o baixo índice de insatisfação dos clientes, com 1,14% registrados nos itens limpeza, condução e comportamento dos motoristas. Os dados atingidos são bastante significativos e sevem de estímulo para que a política e os objetivos da qualidade sejam atingidos, contribuindo desta forma para o aumento da produtividade, qualidade, eficiência e competitividade da organização.

6. Conclusão

A busca por maior competitividade no mercado, face à globalização da economia tem forçado a organização investir em novas metodologias, sistemas e técnicas de gestão. Neste sentido a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade é fator determinante para garantir a sobrevivência da empresa.

A certificação do SGQ baseado na norma NBR ISO 9001:2000, trouxe vários impactos como a melhoria da organização, padronização dos processos, aumento da produtividade, melhora da qualidade de seus serviços, melhoria no atendimento ao cliente, rastreamento de problemas, definição clara de atribuições, redução do retrabalho, diferenciação da imagem da empresa no mercado e aumento do faturamento.

O SGQ contribuiu ainda na criação de um sistema de indicadores estatísticos que permitem a avaliação dos resultados e dando amparo à tomada de decisões. Proporciona também a melhoria sensível da comunicação e interconectividade dos colaboradores.

O SGQ trouxe ainda impactos no grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores, estimulando as potencialidades e conseqüentemente aumento da motivação.

Referências

- DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas: Papirus, 1994.
- KOCK, Ned; TOMELIN, Cleomar Alfeu; ASPER, Guillermo. **PMQP: qualidade total na prática**. Rio de Janeiro: Infobook, 1999.
- MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: manual de implementação: versão ISO 2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; TURRIONI, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. **ISO 9001:2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- NBR ISO 9001:2000. **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**.
- NBR ISO 9004:2000. **Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho**.
- OLIVEIRA, Marcos Antonio Lima de. **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.