

Mapeamento de processos em conjunto aos indicadores de desempenho como apoio à gestão da qualidade total: um estudo de caso em uma empresa de transporte

Larissa Disconzi Perufo (UFSM) larissaperufo@hotmail.com
Leoni Pentiado Godoy (UFSM) leoni_godoy@yahoo.com.br
Verônica Dalmolin Cattelan (UFSM) veronica_vdc@hotmail.com
Eliane Garlet (UFSM) eligarlet@gmail.com
Tiago Prestes (UFSM) tprestes@hotmail.com

Resumo:

Diante de um mercado que se torna cada vez mais competitivo, a necessidade de aprimorar processos de gestão da qualidade no meio organizacional, torna-se imprescindível a fim de garantir vantagem competitiva diante da forte concorrência. Neste sentido, este estudo apresenta a temática de gestão da qualidade e o desenvolvimento desta nos processos de uma empresa de transportes, como base na tomada de decisão gerencial. Este trabalho define-se como um estudo de caso de natureza qualitativa, caracterizando-se como uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Após a análise dos resultados, verificou-se uma estrutura que integra as áreas da empresa no decorrer das atividades ligadas ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), ainda foi possível constatar indicadores de desempenho alinhados aos processos e definidos a partir do modelo utilizado pelo comitê setorial de transportes multimodais do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP).

Palavras chave: Gestão da Qualidade, Mapeamento de Processos, Indicadores de Desempenho.

Mapping processes together to performance indicators in support of total quality management: a case study in a shipping company

Abstract

Facing a market becomes increasingly competitive, the need to improve process quality management in organization, it is essential to ensure competitive advantage in the face of strong competition. Therefore, this study presents the theme of quality management and development of this process in a transport company, based in managerial decision making. This work is defined as a case study of a qualitative nature, characterized as a search for exploratory and descriptive. After analyzing the results, there was a structure that integrates the areas of the company in the course of activities related to the Quality Management System (QMS), it was still possible to see performance indicators aligned to defined processes and from the model used by sectoral committee multimodal transport Gaucho program of Quality and Productivity (PGQP).

Key-words: Quality Management, Process Mapping, Performance Indicators.

1. Introdução

Um dos meios de transporte mais utilizados no Brasil é o transporte rodoviário, o deslocamento através de ônibus movimenta cerca de 140 milhões de usuários por ano, gerando receitas que superam os R\$2,5 bilhões no ano. Apesar do meio aéreo estar ganhando

espaço neste meio, o transporte por meio de ônibus apresenta maior regularidade nos serviços oferecidos, maior abrangência da malha rodoviária, bem como a acessibilidade no valor das tarifas.

Diante destes novos entrantes, é necessário fazer um controle da qualidade nos serviços prestados a fim de buscar respostas às necessidades e satisfação dos clientes e usuários, pois com esta percepção os gestores poderão priorizar suas ações dentro da organização mantendo-se constantemente competitivos e fidelizando seus clientes. Deste modo, para melhor entender as atividades desempenhadas pela empresa e assim consequentemente verificar gargalos intrínsecos a qualidade, o mapeamento de processos pode auxiliar no desenvolvimento e correção destas falhas, assim como no aperfeiçoamento dos processos, buscando o controle e otimização da qualidade.

Realizar um mapeamento dos processos auxilia na identificação das fontes de desperdício, tornando visíveis as decisões, de maneira que se possa discutí-las. O mapeamento de processos proporciona benefícios tanto na área administrativa quanto na de produção, reduzindo custos financeiros e de mão de obra, facilitando na realização e controle das atividades por meio de indicadores que auxiliam na adoção de metas e ajudam na identificação de não conformidades no processo para que possam ser revistos e melhorados.

De tal forma os indicadores de desempenho através da mensuração de dados coligados ao mapeamento de processos expressam um melhor direcionamento das ações necessárias para alcançar o objetivo de controlar a gestão da qualidade, pois sendo números, percentagens ou razões que medem determinado aspecto, tem como principal objetivo comparar tais medidas com metas já preestabelecidas, e paralelamente auxiliando na tomada de decisões em processos que não encontram-se de acordo.

Nessa ótica, o presente estudo tem como objetivo geral levantar as características da gestão da qualidade em uma empresa de transporte, identificando as técnicas utilizadas para mapear os processos da empresa e os indicadores de desempenho utilizados para mensuração do desempenho da gestão. Com o intuito de contribuir no ajustamento das áreas em enfoque da organização pesquisada, este estudo permitirá que tais áreas possam melhor diagnosticarem seu processos focando assim em mudanças para melhor se enquadrarem no ambiente em que estão inseridas. Ao mercado, é possível proporcionar *benchmarking* no que tange os processos de gestão da qualidade.

2. Gestão da qualidade no transporte de passageiros

Conforme Plath, Kachba e Dias (2011), os termos relacionados a qualidade é permanentemente mutável e está vinculado a uma série de fatores como, necessidades do cliente, custos, aparência, entre outros, desta forma, ela pode ser tratada sob diversas perspectivas. O GQT é um sistema permanente e de longo prazo voltado para a satisfação do cliente por meio da melhoria contínua dos produtos e serviços desenvolvidos pela empresa, contando com a participação de todos os membros da empresa, incluindo os colaboradores de chão de fábrica até a alta gerência, na busca do objetivo comum (MEARS, 1993 E LIMA; SANTIAGO, 2011).

O conceito de serviço representa algo intangível, ou seja, algo que existe mas que não se pode ver ou tocar. Segundo Freire (2009) é qualquer atividade que abastece o mercado de consumo mediante pagamento.

De acordo com a ANTT (2013), o transporte rodoviário interestadual de passageiros, no Brasil, é um serviço público de grande importância, pois é responsável por uma movimentação superior a 140 milhões de usuários por ano. Estes dados podem ser medidos quando se analisa que o transporte rodoviário por ônibus é a principal modalidade na

movimentação coletiva, pois é responsável por 72% do total dos deslocamentos realizados no país. Desta forma, sua participação na economia brasileira é expressiva, já que assume um faturamento anual superior a R\$ 2,5 bilhões na prestação dos serviços regulares prestados pelas empresas permissionárias, onde são utilizados 16.640 ônibus.

Ao definir a qualidade em serviços ao transporte público, essa possui propriedades particulares decorrentes de distinções inerentes ao setor, ou seja, neste âmbito a qualidade passa a ser considerada como uma adequação de fatores centrais do gerenciamento do serviço às exigências e expectativas da sociedade, considerando desde a legislação até os serviços prestados (LIMA e FERRAZ, 1995), pois inferem não apenas no serviço direto de transporte de pessoas, como também no fluxo viário.

De acordo com Berry (2001); Silva, Kovaleski, Gaia (2011) as empresas, as quais são “escolhidas” pelos consumidores tendem geralmente à possuir o fator de serem competentes ao atraírem os compradores através da confiança construída na medida em que mantêm-se fiéis as suas promessas, ou seja oferecem um serviço de maior qualidade.

2.1 Mapeamento de processos como aliado à gestão da qualidade

Um dos principais objetivos da gestão por processos é permitir a compreesão e padronização das atividades, criando estruturas que possam identificar oportunidades de mudanças nos processos, buscando produtividade e agilidade na sua execução. Desta forma, a qualidade se torna possível com o auxílio do mapeamento de processos, tornando-se este um instrumento prático em uma ferramenta que possibilite o aperfeiçoamento gerencial e dos sistemas produtivos (DEMARCHI, 2012).

Através da análise de todo o processo, é possível levantar determinado modo de gerenciamento, visando propor melhorias em possíveis gargalos. Devem ser levados em consideração quatro pontos de vista para o desenvolvimento de tais possíveis melhorias: eliminar todo trabalho desnecessário; combinar operações ou elementos; modificar a sequência das operações e simplificar as operações essenciais (ZACHARIAS, 2010).

Para a criação de m mapeamento de processos são utilizadas ferramentas comuns como fluxograma e diagrama de blocos. O primeiro possibilita um detalhamento das etapas do processo, traçando o fluxo de informações, pessoas e equipamentos. O diagrama de bloco, permite visualizar a sequência e interação entre as partes do processo (CARVALHO,2004).

2.2 Indicadores de desempenho como suporte à tomada de decisão na gestão da qualidade

A partir do processo de mapeamento os indicadores são fundamentais para garantia do controle e melhoria dos processos organizacionais, surgem também como auxiliares na tomada de decisão, onde buscam fundamentos de argumentações com o auxílio de informações, ou seja, proporcionam as reais evidências aos gestores, deste modo a introdução de formas de medição da qualidade é de extrema importância prática, visto que é um tema bastante desafiador em todo o mundo (HENSHER; STOPHER; BULLOCK, 2003).

Os indicadores de desempenho são os critérios e meios de julgamento mais adequados para estimar o desempenho de determinado fato ou melhoria implantada, eles cumprem um papel fundamental na motivação das pessoas, pois permitem o acompanhamento e monitoramento da evolução do acontecimento (COSTA et. al, 2005). Na implementação de um sistema de indicadores de desempenho é necessário selecionar um conjunto de medidas cabíveis e atrelar estas às rotinas, ao planejamento e à estrutura organizacional, a partir deste propósito deve-se elencar o que será medido, ou seja, encontrar fatores reais e importantes, qualidade, custos, eficiência, eficácia, etc., conseqüentemente atribuir métodos para executar a ação, além da

periodicidade de medições e do responsável por isso, para assim definir como resultado obtido irá ser usado (TAKASHIMA e FLORES, 1996; COSTA et. al, 2005).

3 Metodologia

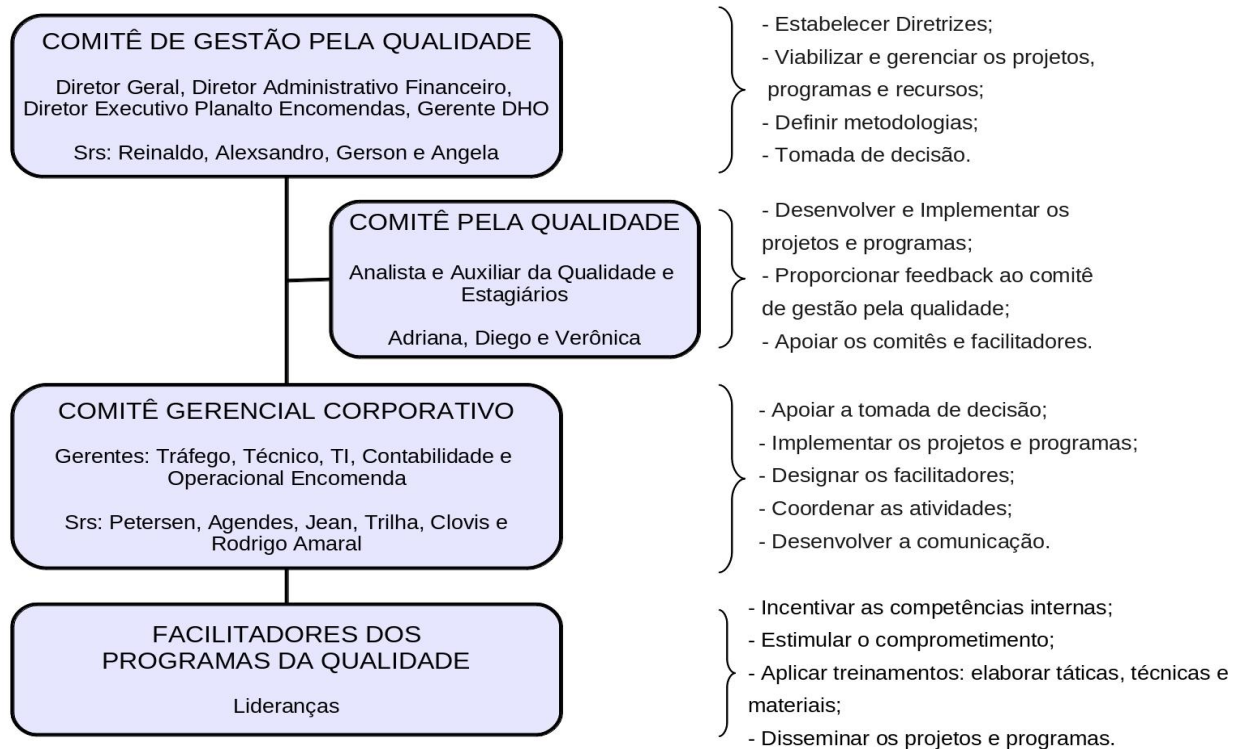
Este trabalho caracteriza-se segundo Gil (1999) como um estudo de caso, pois os pesquisadores coletaram as informações necessárias em uma empresa de transportes, realizando análises imprescindíveis conforme objetivo da pesquisa.

No que tange a metodologia da pesquisa, quanto à natureza foi realizado um estudo qualitativo que segundo Andrade (2009) estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Já no que se refere aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo o trabalho científico, tendo como objetivo proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa (ANDRADE, 2009). Já as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2006).

No que se refere ao plano de coleta de dados, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e posteriormente das técnicas de observação no ambiente de trabalho, análise de documentos da empresa e entrevistas com os profissionais responsáveis pelas informações pertinentes à pesquisa. Ao final, os dados foram analisados sob a ótica qualitativa.

4 Resultados e discussões

A empresa pesquisada integra um Grupo *holding* de empresas, e nesse sentido torna-se relevante salientar que o setor da qualidade atua de forma corporativa, portanto desenvolve programas e ferramentas a fim de atender todas as empresas administradas pela *holding*. O setor conta com um analista, um auxiliar e um estagiário da qualidade, que dão assessoria aos comitês da qualidade da *holding*, como mostra o organograma exposto na figura 1:



Fonte: Fornecido pela empresa.

Figura 1 - Organograma da qualidade da empresa pesquisada.

A figura 1 apresenta a estrutura da qualidade da empresa em questão, bem como as suas principais responsabilidades de atuação. Enquanto objetivos estratégicos, da qualidade encontram-se: desenvolver o SGQ, implementar os critérios de excelência do PGQP e; desenvolver programas da qualidade. A missão da equipe da qualidade é implementar o sistema de gestão pela qualidade, melhorando continuamente os resultados de seus processos, aumentando significativamente seu desempenho para trazer vantagens competitivas ao Grupo. Já sua visão é desenvolver a cultura da qualidade.

No momento em que a empresa vivencia atualmente, ainda não tem como prioridade a certificação na norma ISO 9001:2008, porém utiliza a norma como diretriz para suas atividades e controle de documentos da qualidade. Segundo Oliveira (2006), a norma ISO 9001:2008 se preocupa com as especificações dos requisitos do sistema de gestão da qualidade e a organização. Através desses requisitos, a empresa tem que demonstrar que possui capacidade para fornecer produtos ou serviços que atendam aos requisitos dos clientes, ensejando e buscando continuamente aumentar a satisfação do cliente.

Nesse momento o foco da qualidade da empresa é dado ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), do qual a empresa vem participando a mais de um ano. O PGQP é uma organização auto-sustentável e não Governamental, que atua através de um sistema de Rede de Comitês, utilizando trabalho voluntário, que tem como objetivo promover a competitividade através da excelência em gestão de entidades públicas e privadas no Rio Grande do Sul (RS). A missão do PGQP é promover a competitividade do RS para melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade. Já sua visão é ser referência mundial na promoção da qualidade e gestão para a competitividade da sua região.

Aproximadamente nove mil organizações participam do PGQP através do Termo de Adesão, sendo que mais de 500 já foram premiadas. A Rede de Comitês é composta por 38 Comitês Setoriais e 41 Regionais. O Comitê Setorial Transportes Multimodais, o qual a empresa em destaque se insere, existe desde 1993 e é uma parceria entre o SETCERGS e o PGQP. Atualmente possui mais de 200 empresas aderidas e tem como principal objetivo promover ações em prol da qualidade no transporte de passageiros e cargas.

Como essa realidade é recente, a empresa optou por aderir o PGQP e transformá-lo no “carro chefe” da qualidade no grupo. Profissionais da empresa foram capacitados através da metodologia utilizada pelo PGQP, e em um primeiro momento realizaram a auto avaliação da empresa.

Um dos principais produtos do PGQP é o Sistema de Avaliação da Gestão (SAG), um instrumento de diagnóstico organizacional, que verifica o estágio de desenvolvimento gerencial das organizações, identifica lacunas e possibilita a elaboração do Plano de Ação do Sistema Gerencial – PASG. Na metodologia do PGQP empresas que optarem podem ser auditadas pelo programa e então concorrerem a premiações da qualidade. Nesse sentido, a empresa em questão, priorizou seu amadurecimento apenas a partir da auto avaliação e está trabalhando os critérios do PGQP e desenvolvendo o PASG, para no próximo ano vir a participar das auditorias. A figura 2 apresenta um modelo de sistema de gestão da qualidade do Grupo:



Fonte: Fornecido pela empresa.

Figura 2 - Modelo de Sistema de gestão da qualidade do Grupo.

A figura 2 mostra através dos pilares os sete critérios do PGQP, sendo eles: liderança, estratégias e planos, clientes, responsabilidade socioambiental, informação e conhecimento, pessoas e processos. Como apoio aos critérios do PGQP, encontram-se requisitos da norma ISO 9001:2008, como: manual da qualidade, auditorias, controle de NC, melhoria contínua, controle de documentos e registro de procedimentos. Para alcançar tais objetivos a qualidade vem atribuindo importante enfoque aos processos no Grupo. A figura 3 mostra o fluxo de desenvolvimento de procedimentos e instruções de trabalho no grupo JMT:



Fonte: fornecido pela empresa.

Figura 3 - Fluxo de desenvolvimento de procedimentos e instruções de trabalho

Os grandes processos são mapeados, e então é solicitado pelo gestor que as atividades sejam listadas a fim de serem padronizadas enquanto procedimento. Então a área da qualidade analisa criticamente o processo junto com o facilitador da atividade, que foi indicado pelo gestor para auxílio no desenvolvimento do procedimento. O procedimento então passa pela avaliação do gestor, que valida ou verifica a necessidade de alterações. Após todos os mapeamentos, são estabelecidos indicadores de desempenho, e através da percepção dos resultados, verifica-se a necessidade de oportunidades de melhorias. Com esse material, a empresa aproxima-se da melhoria contínua e a qualidade leva boas sugestões com embasamento de dados para os gestores das áreas, e então são tomadas decisões para aprimoramento do processo. São realizados treinamentos dos colaboradores conforme necessidade. Para a escolha dos indicadores de desempenho, a empresa priorizou o modelo utilizado pelo Comitê Setorial Transportes Multimodais, conforme o Quadro 1.

INDICADORES DE DESEMPENHO	
CRITÉRIO	INDICADORES
Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado	01. Índice de Satisfação do Cliente Externo
	02. Índice de Participação no Mercado
	03. Índice de Reclamações de Passageiros
	04. Índice de Reclamações de Carga
Resultados Econômico-Financeiro	05. Índice de Rentabilidade
	06. Margem Operacional
	07. Índice de Inadimplência
	08. Representatividade do custo do óleo diesel no faturamento bruto
	09. Representatividade da folha de pagamento no faturamento bruto
Resultados Relativos às Pessoas	10. Representatividade do custo de manutenção no faturamento bruto
	11. Índice de Satisfação do Cliente Interno
	12. Índice de Horas de Treinamento
	13. Índice de Absenteísmo
	14. Índice de Rotatividade
	15. Índice de Horas de Educação
	16. % de Colaboradores Inativos
	17. Índice de Horas Extras
	18. Taxa de Acidentes do Trabalho com afastamento
	19. Taxa de Acidentes de Trabalho
	20. Satisfação com a Comunicação
21. Satisfação com a Liderança	
Resultados Relativo aos Fornecedores	22. Índice de Rejeição dos Produtos Adquiridos
	23. Prazo de Entrega
Resultados dos Processos Relativos aos Produtos e Processos	24. Consumo de Combustível
	25. Índice de km rodado por veículo semi-pesado e pesado
	26. Vida Útil dos Pneus Novos
	27. Vida Útil dos Pneus Recapados
	28. Índice de Cumprimento de Viagens
	29. Índice de Acidentes
	30. Índice de cumprimento de prazo de entrega
	31. Índice de Indenizações por atraso ou avaria
	32. Idade Média da Frota
	33. IPK (índice de passageiros por KM)
	34. MKBF
	35. Índice de Assaltos por Viagem
	36. Índice de Roubos de Carga
Resultados Relativos à Sociedade	37. Número de Autuações Ambientais
	38. Investimento em Benefícios Sociais
	39. Índice de Colaboradores Voluntários
	40. Índice de Horas investidas em atividades sociais
Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais	41. Percentual de Metas Atingidas
	42. Índice de operacionalização das estratégias

Fonte: fornecido pela empresa.

Quadro 1 – Indicadores de desempenho

Nesse sentido torna-se relevante destacar que a partir da iniciativa do PGQP, o comitê setorial de transportes multimodais promove no SETCERGS, reuniões para análise crítica dos indicadores, conforme o quadro 1, onde as empresas cadastradas na modalidade e com interesse na ação de *benchmarking* podem trocar experiências de sucesso e verificar a situação do mercado competitivo do setor.

4 Conclusão

De acordo com o objetivo da pesquisa, observou-se que o Sistema de Gestão da Qualidade do Grupo possui características específicas bem elaboradas e planejadas, com objetivos, missão e visão definidas, seguidas de equipe e ferramentas definidas, alicerçadas em uma estrutura de mensuração de desempenho através de indicadores utilizados pelo comitê setorial de transportes multimodais do PGQP. Como ponto relevante, percebeu-se que a empresa em estudo, gerencia os processos de qualidade de forma integrada, bem como evidenciou-se a existência de profissionais que atuam como facilitadores nas áreas envolvidas nas atividades, e a partir dessa percepção utiliza as diversas práticas como suporte à tomada de decisão gerencial.

Identificou-se que os processos de gestão da qualidade estão de acordo com a teoria e se mantêm em constante atualização, como pode ser claramente percebido no momento em que a empresa, mesmo não buscando a certificação ISO 9001:2008, utiliza os requisitos da norma como alicerce para seus processos e, também pela aderência que o Grupo vem realizando junto ao Programa Gaúcho de Qualidade (PGQP). Sugere-se que o comprometimento com o PGQP seja priorizado para que o trabalho que vem ocorrendo alcance os objetivos esperados, tendo em vista a obtenção de melhores resultados que fortaleçam o sucesso na gestão da qualidade da empresa, buscando a melhoria contínua dos serviços prestados.

Referências

- ANDRADE, M. M. de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANTT-Agência Nacional de Transportes Terrestres. *Passageiros/ Anuários*. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/passageiro/apresentacao.asp>> Acesso em 4 de junho de 2013.
- BERRY, L. *Descobrir o essencial do serviço*. 2ª ed. São Paulo: Qualitymark, 2001.
- CARVALHO, A. B. M. DE. *Os enganos e desenganos da abordagem de processo. Banas Qualidade*. Dez. 2004. Disponível em: <<http://www.banasqualidade.com.br/revista.asp>>. Acesso em: 04 junho. 2013.
- COSTA, D. B. et al. *Sistema de indicadores para benchmarking na construção civil: manual de utilização*. Porto Alegre: UFRGS/PPGEC/NORIE, 2005.
- DEMARCHI, T. *Gestão por processo como ferramenta da qualidade em um hospital-maternidade público do município de São Paulo*. Revista de administração em saúde. V. 14, n. 54, p. 38, jan/março. 2012.
- FREIRE, Alexandre. *A arte de gerenciar serviços: quando o espírito humano supera a ciência na gestão*. São Paulo: Strong Consultoria Educacional, 2009.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2006.
- HENSHER, D., STOPHER, P. E BULLOCK, P. *Service quality: developing e service quality index in the provision of commercial bus contracts*. Transportation Research Part A, nº. 37, 2003.
- LIMA, I. M. O.; FERRAZ, A. C. P. *Produtividade com qualidade: um método para gestão do transporte urbano por ônibus*. In: IX Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Ensino em Transportes – ANPET, São Carlos, SP. Anais, v. 2, p. 660-667, jun. 1995.
- LIMA, J. A; SANTIAGO, P. O. *Os primeiros conceitos da gestão da qualidade total*. XIV Encontro Regional de Estudantes de Biblioteconomia, Documentação, Ciência da Informação e Gestão da informação . Maranhão, 2011.

MEARS, P. *How to stop talking about, and Begin progress toward total quality management.* In: Business Horizons. V. 36. Greenwich, 1993, p. 66-68.

OLIVEIRA, S. B. *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação.* 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PLATH, A. M. S.; KACHBA, Y. R.; DIAS, M. C. *Gestão da qualidade em empresas de diferentes segmentos do mercado têxtil: um estudo de caso.* In XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31, Belo Horizonte. Anais... Minas Gerais: ENEGEP 2011.

SILVA, L. C.; KOVALESKI, J. L.; GAIA, S. *Qualidade em serviços: uma análise teórica sobre as principais características.* Revista gestão industrial – Revista do Programa de Pós-Graduação e Engenharia de Produção da UTFPR, Ponta Grossa /PR, v.7, n.4, p. 7-10, dez. 2011.

TAKASHINA, N.; FLORES, M. *Indicadores da qualidade e do desempenho.* Rio de Janeiro:Qualitymark, 1996.

ZACHARIAS, O. *Mapeamento de processos: uma ferramenta para o gerenciamento e melhoria.* BIGJus – Boletim de Informações Gerenciais da Justiça Federal. V.4, n 10, p.3, maio. 2010.