

EDILENE CASTARDO BOCCHI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PARA A
QUALIDADE EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGAS E
ENCOMENDAS DE CUIABÁ**

Monografia apresentada ao
Departamento de Contabilidade do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná, como requisito à
obtenção do título de Especialista em Gestão
de Negócios.

Orientador: Prof. Vicente Pacheco, MSc

**CUIABÁ
2004**

Dedico este trabalho aos meus pais João e Maria por seu exemplo de perseverança na busca de ideais.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	V
RESUMO	VI
ABSTRAT	VII
1 INTRODUÇÃO	8
2 ESTADO DA ARTE DA QUALIDADE TOTAL	13
2.1 CONCEITOS.....	13
2.1.1 Adequabilidade.....	13
2.1.2 Interpretação da Qualidade Total	13
2.1.2.1 Momentos básicos de estudo da qualidade total	14
2.1.3 Ampliação do Conceito de Qualidade Total	14
2.1.4 Qualidade Total Atualmente	15
2.1.5 Foco no Cliente	15
2.1.6 A Necessidade da Participação de Todos	17
2.2 QUALIDADE TOTAL NOS SERVIÇOS.....	18
2.2.1 Qualidade Total nos Serviços: Foco no Cliente.....	20
2.3 BENEFÍCIOS DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL.....	21
2.4 A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	22
2.5 APLICANDO A QUALIDADE TOTAL NA PRÁTICA.....	23
2.6 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE TOTAL PARA OS PROCESSOS.....	24
2.6.1 Controle dos Processos.....	25
2.7 FASES E ETAPAS DA QUALIDADE TOTAL EM UMA ORGANIZAÇÃO.....	25
2.7.1 Etapas da Implantação.....	26
2.7.1.1 Planejamento.....	26
2.7.1.2 Implantação.....	27
2.7.1.3 Avaliação.....	27
2.7.2 Formas de Avaliação da Qualidade Total.....	29
2.7.2.1 Indicador da Qualidade (IQ).....	29
2.7.3 Estruturação de Indicadores da Qualidade (IQ).....	30
2.7.3.1 Levantamento de dados para indicadores de qualidade.....	31
2.8 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PARA QUALIDADE TOTAL.....	31

2.9 O PROFISSIONAL DA QUALIDADE TOTAL.....	32
2.9.1 Principais Atividades.....	33
2.9.2 A Função da Gerência da Qualidade Total.....	33
2.10 O PROGRAMA 5S.....	34
2.10.1 Conceito.....	34
2.10.2 O Significado dos 5S.....	35
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	37
3.2 DADOS DA PESQUISA QUANTO A AMOSTRA.....	37
3.3 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	38
3.4 TIPO DE PESQUISA QUANTO AO OBJETIVO.....	42
4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	43
4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL.....	43
4.1.1 <i>Embasamento Teórico dos Resultados da Tabela 1</i>	46
4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO.....	48
4.2.1 <i>Embasamento Teórico dos Resultados da Tabela 2</i>	51
4.3 ANÁLISE DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS.....	54
5 FASES DE IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	56
5.1 DESCRIÇÃO DAS FASES DE IMPLANTAÇÃO NA EMPRESA TRANSCARGAS.....	56
5.2 FASES DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S.....	57
6 CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICES.....	65
ANEXOS.....	88

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL DA EMPRESA TRANSCARGAS LTDA – FEV 2004.....	37
TABELA 2 – OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO DA EMPRESA TRANSCARGAS LTDA – FEV 2004.....	42

RESUMO

BOCCHI, Edilene Castardo. Proposta de Implantação de um modelo de Gestão para a Qualidade Total em uma empresa de Transporte de Cargas e Encomendas de Cuiabá Estado de Mato Grosso. Pesquisa realizada na empresa Transcargas Ltda, sediada em Cuiabá Estado de Mato Grosso, com atuação nos Estados de São Paulo, Goiás, Mato Grosso e Pará no período de janeiro a fevereiro de 2004 com o propósito de identificar os problemas que a empresa vem enfrentando e suas possíveis causas, bem como sugerir um modelo de gerenciamento com base na qualidade total que venha oferecer métodos de gerenciamento que solucionem os problemas identificados. A pesquisa utiliza como instrumentos de coleta de dados questionários e entrevistas que foram aplicados a funcionários e sócios da empresa, bem como de relatórios gerenciais do sistema de informações. Após a coleta e tabulação dos dados, os resultados, ou seja, problemas e suas causas foram identificados e validados a partir de um embasamento teórico já existente sobre as diversas áreas do conhecimento da Administração de Empresas, ou seja, diversas teorias sobre Recursos Humanos, Sistema de Informações, Marketing e outras, bem como diversas obras sobre Qualidade Total foram consultadas com o intuito de propor a utilização de um modelo de gestão para a qualidade total para solucionar problemas identificados, executando assim um gerenciamento que venha direcionar a empresa para a gestão baseada em resultados. O trabalho apresentou também de forma geral as etapas de implantação de um modelo de gestão para a Qualidade Total, incluindo mais detalhadamente os conceitos de um programa 5S e suas fases de implantação em uma organização. Ao término do trabalho pode ser confirmada a validade de um programa de gerenciamento com base na qualidade total para solucionar os problemas da empresa, viabilizando a gestão de resultados, tendo em vista que este entre outros aspectos, propõe nas organizações a efetividade dos princípios básicos da administração: planejar, executar, coordenar e controlar.

Palavras Chave: Problemas; Causas ; Qualidade Total; Métodos; Resultados.

ABSTRACT

BOCCHI, Edilene Castardo. Proposition of implantation of a management pattern to the whole quality in a transportation company of cargo and order of Cuiabá, State of Mato Grosso. Research done in the company Transcargas Ltda, placed in Cuiabá, State of Mato Grosso, which renders services in the States of São Paulo, Goiás, Mato Grosso and Pará from January to February, 2004. The research has the purpose of identifying problems that the company has been facing and their possible causes, and suggest a management pattern based on the whole quality that cab offer methods of management and solve the identified problems. The collection of data was made through questionnaires, interviews with employees and partners of the company and management reports of the information system. After the collection and analysis of the data the result, identified problems and their causes were evaluated based on a theorist base course that was already extant on the several areas of knowledge of company administration, which includes several theories about human resources, information system and marketing, among others. *Several works about whole quality were consulted with the purpose of using a management pattern to the whole quality to solve the identified problems.* Thus, the administration of this research will lead the company to the management based on results. The work presents, in general way, the stages of implantation of a management pattern to the whole quality, including in detail the concept of a 5S program and the stages of its implantation in an organization. When the work was finished, it could be confirmed the valued of the program of management based in the whole quality to solve the company's problems. This way, the management of results, among other aspects, comes up with the organization the effectiveness of the basic principle of administration: plan, perform, coordinate and control.

Key words: Problems; causes; whole quality; methods; results.

1 – INTRODUÇÃO

Com a abertura dos mercados internacionais, acirrou-se a concorrência para as empresas brasileiras, até então acostumadas com o mercado protegido, preços altos e produtos sem competitividade. A partir de então fez-se necessário uma reeducação do empresariado para dar um salto rápido na qualidade dos produtos e serviços a fim de se tornarem mais competitivos. Aliado a tudo isso veio também o problema da gestão, já que não basta ter um produto competitivo, é preciso baixar custos para otimizar os resultados, isso somente é possível com um modelo de gestão que possibilite corrigir as distorções e vícios existentes e que seja direcionado para os resultados esperados.

A partir da necessidade de adequação das empresas à nova realidade do mercado, este trabalho será desenvolvido em uma empresa real que encontra-se necessitando ajustar a gestão ao novo cenário.

A empresa pesquisada é uma empresa do ramo de transportes de cargas e encomendas fracionadas com sede na cidade de Cuiabá, Estado de Mato Grosso.

Para preservar a identidade da empresa nomeamos a partir de agora a mesma de Transcargas Ltda.

A fundação da Transcargas data do ano 1989 no Norte do Estado de Mato Grosso por cinco irmãos, que 11 anos mais tarde recebeu novos sócios, objetivando entre outros benefícios, a profissionalização da gestão.

A Transcargas atua nos Estados Goiás, Mato Grosso, São Paulo e Pará, transportando mercadorias oriundas de Goiânia e Guarulhos, distribuindo-as para os Estados de Mato Grosso e Pará, como também realiza o transporte entre várias cidades de Mato Grosso. Segue abaixo a relação das cidades de atuação da empresa:

Estado de MATO GROSSO

Alta Floresta

Apiacás

Carlinda

Colider

Cotriguaçu

Cuiabá

Nova Bandeirantes

Nova Canaã do Norte

Nobres

Nova Guarita

Nova Monte Verde

Nova Mutum

Guarantã do Norte	Nova Santa Helena
Itauba	Novo Mundo
Lucas do Rio Verde	Paranaita
Marcelândia	Peixoto de Azevedo
Matupá	Primavera do Leste
Rondonópolis	Sinop
Sorriso	Terra Nova do Norte
Várzea Grande	
Estado de GOIÁS	
Goiânia	
Estado do PARÁ	
Castelo dos sonhos	
Novo Progresso	
Estado de SÃO PAULO	
Guarulhos	

A transportadora possui em sua carteira de clientes tanto pessoas jurídicas quanto pessoas físicas de diversos ramos de atividades, podendo ser citados os seguintes:

- Indústria;
- Comércio;
- Prestação de serviços em geral;
- Órgãos governamentais nas esferas Municipal, Estadual e Federal;
- Representantes comerciais;
- Vendedores Ambulantes, etc.

Os clientes estão divididos em escalas de acordo com sua capacidade de compra, prazo de pagamento, nível de qualidade exigido no transporte e sensibilidade a aumento de preços.

Os clientes podem ser distribuídos em escalas da seguinte forma:

- 10% dos clientes são considerados classe A;
- 40% dos clientes são considerados classe B;
- 40% dos clientes são considerados classe C e
- 10% dos clientes são considerados classe D.

Pode-se afirmar que são clientes com necessidades e condições bastante distintas o que leva a crer na necessidade de cuidados especiais ao buscar um *posicionamento do produto e da empresa no mercado*.

Quanto aos concorrentes pode-se identificar que os mesmos são bastante diversificados, tanto em relação aos preços praticados e forma de cobrança como também na qualidade do serviço prestado.

Podem ser citados concorrentes com preços mais altos e padrão de qualidade do *serviço mais adequados, como também existem os carreteiros autônomos*, que oferecem um serviço com maior prazo de entrega, falta de seguro da carga, porém com preços bem abaixo dos praticados pelas transportadoras concorrentes.

A transportadora objeto desse estudo encontra-se em posição intermediária em relação aos concorrentes, tanto nos preços praticados, quanto nos prazos de entrega das cargas.

Segue abaixo alguns dos principais concorrentes que são empresas estabelecidas em Mato Grosso:

- Carvalima Transportes;
- Expresso Mira;
- Real Norte Transportes;
- Expresso Maringá;
- Transete Transportes;
- Braspress Cargas;
- Transorriso Cargas;
- Transnortão, etc.

Além das transportadoras citadas acima, existe uma infinidade de carreteiros autônomos que atuam nesse mercado. São pessoas que tem contratos com frigoríficos e madeireiras da região e aproveitam para fazer o frete de retorno de *São Paulo para Mato Grosso com carga a preços menores que os praticados pelas transportadoras estabelecidas*.

A empresa possui uma frota de vinte veículos próprios, sete agregados e utiliza o serviço de aproximadamente oitenta veículos contratados de terceiros mensalmente para fazer a transferência da carga entre as diversas cidades em que atua.

Possui em seu quadro efetivo de funcionários 108 pessoas e utiliza mais 30 pessoas com contratos de prestação de serviços, totalizando 138 pessoas envolvidas no negócio, distribuídas em vários cargos abaixo relacionados:

- Diretoria	01
- Gerente Geral	01
- Gerente de Filiais	10
- Gerente Comercial	01
- Promotores de Vendas	03
- Expedidores	08
- Auxiliares de Escritório	15
- Conferentes	16
- Motoristas	23
- Ajudantes	30
- Agentes Terceirizados	30

Segue abaixo o organograma atual da organização:

A Transcargas embora tenha tentado ainda não encontrou um modelo de gestão que permita ter um sistema de controle eficaz, com isso encontra dificuldades administrativas, que vão desde administração financeira, qualidade dos serviços, problemas com RH e conseqüentemente não tem conseguido dar o retorno esperado pelos seus investidores.

O trabalho tem como objetivo geral sugerir soluções para as dificuldades enfrentadas pela empresa, a partir da implantação de um modelo de gestão pautado na qualidade.

Especificamente os objetivos são:

Identificar as causas e os problemas enfrentados pela empresa, identificar as vantagens e apresentar as etapas de implantação de um novo modelo de gerenciamento, tendo como justificativa, de maneira mais ampla, a necessidade de continuidade da empresa no mercado.

Com a continuidade permanente dessas dificuldades resolveu-se então propor a implantação de um modelo de gerenciamento para a Qualidade Total que se apresentará nos capítulos seguintes deste trabalho.

No capítulo dois será apresentada a revisão de literatura existente sobre o tema que dará o embasamento teórico ao trabalho, visando conhecer diversas teorias que tratam a qualidade total, suas vantagens e importância.

O embasamento teórico contempla não apenas autores referentes a qualidade total, mas também outros significativos para a compreensão das causas para os problemas enfrentados pela empresa. Sendo obras sobre Recursos Humanos, Marketing e Sistemas de Informação.

A metodologia que envolve todo o trabalho está sendo tratada no capítulo três, onde estão estabelecidas as maneiras de execução de cada etapa do trabalho, levando em conta autores que discorrem sobre as diversas metodologias.

O capítulo quatro trata da análise dos dados coletados na pesquisa levando a identificar os problemas que a empresa enfrenta a partir dos dados coletados, bem como as causas a partir do embasamento teórico de autores de diversas disciplinas da administração de empresas.

As etapas de implantação de um modelo de gestão com base na qualidade total para a transportadora, serão apresentadas no capítulo cinco levando em conta as particularidades da empresa e de seu ramo de atividade.

Para finalizar, o trabalho trará uma conclusão onde pretende-se tratar os aspectos positivos e negativos do modelo de gestão ora apresentado, quais as expectativas futuras após a adoção desse modelo de gestão e quais as dificuldades de utiliza-lo para gerir a empresa objeto desse estudo.

Assim essa pesquisa tem a finalidade de apresentar à direção da empresa a proposta de implantação de um modelo de gestão para Qualidade Total, que venha solucionar os problemas identificados, como também será o primeiro passo para a busca da certificação de processos.

2- ESTADO DA ARTE DA QUALIDADE TOTAL

O trabalho trata da proposta de implantação de um modelo de Gestão para Qualidade Total, tendo em vista a importância de se estruturar de maneira a estabelecer estratégias e como alcançá-las.

2.1 – CONCEITOS

As definições de qualidade foram evoluindo ao longo do tempo de acordo com o crescente aumento das necessidades da sociedade. Assim sendo estão citadas abaixo algumas definições e seus enfoques.

2.1.1 – Adequabilidade

JURAN, citado por CALEGARE (1985, p. 01), afirma que qualidade é adequabilidade para o uso. Assim um produto ou serviço é considerado de qualidade quando for adequado ao uso a que se destina.

Qualidade é o conjunto das melhores características de um produto ou serviço, para certas condições de consumo ou utilização.

É importante observar que a adequabilidade para o uso deve ser entendida, em última análise, como aquela julgada pelo usuário ou consumidor como o conjunto das características que ele considera benéficas para si próprio, ao preço que está disposto a pagar.

2.1.2 – Interpretação da Qualidade Total

GIL (1993, p. 21) refere-se a interpretação da qualidade nas organizações afirmando que:

“A Qualidade nas organizações é interpretada como um fator necessário aos processos e resultados empresariais, os quais, para serem consubstanciados, necessitam da caracterização dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros vigentes ou existentes nos diversos ambientes da entidade”.

Entende-se que para a qualidade contribuir para a melhoria dos processos e consequentemente dos resultados de uma organização, seus recursos devem estar

alocados de maneira a otimizar e buscar o melhor equilíbrio entre os recursos disponíveis e os resultados alcançados.

2.1.2.1 – Momentos básicos de estudos da qualidade total

Os dois momentos básicos de estudo da qualidade são:

- 1- Quality assurance (Garantia da qualidade) e
- 2- Quality Control (Controle de qualidade).

GIL (1993, p. 23) descreve sobre momentos básicos de estudo da qualidade afirmando que:

1- Quality assurance:

- Corresponde a qualidade dos processos organizacionais, otimização dos recursos aplicados às atividades dos sistemas/ambientes/linhas de produtos e serviços;
- Estabelece otimizações contínuas via análise do ambiente de trabalho, com a geração de ações de qualidade como:

- a) mudanças em layout na empresa;
- b) aquisição de máquinas e equipamentos com maior capacidade de trabalho;
- c) treinamento dos profissionais para execução de tarefas mais sofisticadas ou uso de equipamentos mais modernos.

2- Quality Control:

- Implica a qualidade dos produtos e resultados produzidos pela empresa ou por centro de responsabilidade;
- É necessário atender ao desejo do consumidor/usuário em termos de forma, oportunidade, natureza, integridade do produto ou resultado tornado disponível para consumo/uso.

De acordo com o autor o momento 1 estabelece mudanças com enfoque interno na organização, como revisão de processos, análise do ambiente de trabalho e os treinamentos dos profissionais visando efetivar as mudanças necessárias. Já no momento 2 as mudanças focam nos produtos ou serviços oferecidos aos clientes, objetivando atender às necessidades dos clientes e em consequência nos resultados produzidos.

2.1.3 – Ampliação do Conceito de Qualidade Total

JM JURAN, citado por CARAVANTES (1997, p. 71) afirma que Qualidade Total é um conceito que foi ampliado, começando em conceitos estatísticos e chegando a ser entendida como uma filosofia de administração, pois abrange todas as áreas da empresa, tanto verticalmente como horizontalmente.

Assim entende-se hoje que Qualidade Total é uma maneira pela qual se decide gerenciar uma organização, levando em conta seus conceitos estatísticos e demais conceitos na busca do equilíbrio gerencial pelos resultados.

2.1.4 – Qualidade Total Atualmente

CERQUEIRA NETO (1993, p. 42) refere-se a qualidade atualmente afirmando que:

A qualidade, atualmente é condição “imperativa” para que as empresas tenham lucros e fluxo de caixa positivo. Tudo o que a ela se relaciona passou a ser área estratégica de interesse. As grandes empresas se empenham na implantação de programas de controle total da qualidade, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos já existentes.

Com as margens de lucro cada vez mais achatadas e a exigência dos clientes por produtos e serviços cada vez melhores, as empresas para manterem-se no mercado devem optar por programas de qualidade como alternativa de redução de custos e aumento de vendas, visando a manutenção e/ou aumento da lucratividade.

Para que a implantação de um modelo de gestão pautado na qualidade seja bem sucedida nas organizações, é necessário que esta seja considerada uma tarefa estratégica, ou seja, a responsabilidade das mudanças necessárias à nova forma de gerir deve estar em sintonia, primeiramente com a cúpula da organização e assim ser distribuída a todos os envolvidos no processo de maneira a inserir a todos.

A Qualidade Total transfere o foco do negócio para o cliente, invertendo os conceitos antigos onde o foco era interno. O ponto de partida é atender às necessidades dos clientes.

2.1.5 – Foco no Cliente

DRUCKER, citado por CARAVANTES (1997, p. 71) afirma que “a Qualidade Total coloca o interesse dos consumidores em primeiro lugar. O propósito de uma organização é conseguir e manter seus clientes. O objetivo não é só clientes satisfeitos, mas clientes leais”.

A FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, citada por CARAVANTES (1997, p. 61), afirma que qualidade centrada no cliente é um conceito estratégico voltado para a manutenção de clientes e para a conquista de novas fatias de mercado, demandando sensibilidade constante em relação às novas exigências dos clientes e do mercado, à determinação dos fatores que promovem a satisfação e a manutenção dos clientes, bem como à percepção dos desenvolvimentos ocorridos na tecnologia, e resposta rápida e flexível aos requisitos dos clientes e do mercado.

Para que a Qualidade Total seja efetivamente aplicada, é necessário que haja um conhecimento do que os clientes necessitam, visando atender essas necessidades e manter tal padrão de atendimento que o cliente exige, para isso é importante as organizações estarem sensíveis ao que acontece no mercado e possuir flexibilidade para se adequar às essas exigências.

HUNT (1994, p. 10) refere-se a Gestão da Qualidade Total afirmando que:

Gestão da Qualidade Total trata tanto da qualidade do gerenciamento como do gerenciamento da qualidade. Isto envolve cada um dentro de uma organização num esforço sistemático e de longo prazo para desenvolver processos flexíveis e sensíveis, orientados para o consumidor, e de constante aprimoramento da qualidade. Qualidade inclui todos os aspectos de cada produto ou serviço que tem valor para os clientes. Enfim, Gestão de Qualidade Total significa aquilo através do qual uma organização cria e sustenta uma cultura comprometida com o contínuo aprimoramento.

“A Gestão da Qualidade Total não é um fim, mas um caminho em direção ao aprimoramento”. (HUNT, 1994, p. 12)

A Qualidade Total é uma nova maneira de combinar os recursos disponíveis em uma organização através do envolvimento das pessoas, utilizando um conjunto de práticas e técnicas para implementar princípios organizacionais que resultem em melhorias se comparados a resultados anteriores.

O foco principal da Qualidade total é o atendimento integral das necessidades dos clientes. Além da Qualidade intrínseca do produto, são levados em consideração: o preço, o atendimento na compra e após a venda. Uma empresa, além de preocupar-se com atendimento ao cliente, tem que se preocupar com sua sobrevivência e seu crescimento, a fim de que possa continuar a atender o cliente também no futuro. (OLIVEIRA, 1994, p. 12)

“Para atingir a Qualidade Total a organização precisa identificar os clientes e suas necessidades, ter uma idéia clara de como ir ao encontro dessas expectativas e assegurar-se de que cada um dentro da organização compreenda as

necessidades dos clientes e esteja envolvido na satisfação dessas necessidades e expectativas”. (HUNT, 1994, p. 18)

É necessário conhecer as necessidades e expectativas do cliente em relação ao produto ou serviço que será oferecido, para buscar atender tais expectativas de forma a *satisfazer o cliente*.

2.1.6 – A Necessidade da Participação de Todos

É fundamental para se utilizar a Gestão da Qualidade Total que todas as pessoas que atuam direta ou indiretamente no negócio (funcionários, clientes, fornecedores, etc.) *estejam envolvidos visando evitar erros de julgamento e buscando envolver as pessoas para participarem das mudanças que serão necessárias à melhoria dos processos como um todo*.

“Gestão da Qualidade Total é um sistema de gerenciamento estratégico e integrado para alcançar a satisfação dos clientes. Isto envolve todos os gerentes e empregados e usa métodos quantitativos para aperfeiçoar continuamente os processos de uma organização”. (HUNT, 1994, p. 15)

Uma maneira de gerenciar pessoas para possibilitar o sucesso de programas de Qualidade Total é através da administração participativa.

HOLLAND (1993, p. 18) refere-se a importância da administração participativa afirmando que:

“No esforço para se chegar à produtividade com Qualidade, assegurando o bem-estar do empregado nestes tempos de transição, os princípios de administração participativa aparecem como uma alternativa à rigidez e à distância organizacional, antítese do comprometimento organizacional”.

Aceitar a opinião e a maneira de fazer as coisas na organização é respeitar as pessoas envolvidas no processo e automaticamente leva-las ao comprometimento

com os resultados, tendo em vista sua participação na decisão de como fazer as coisas.

A Qualidade no sentido do melhoramento contínuo é responsabilidade de todos - altos e médios gerentes, supervisores e operários. Todos participam com o objetivo comum de que todas as atividades devem, no fim, levar ao aumento da satisfação do consumidor e à Qualidade da administração.

O envolvimento no processo administrativo facilita o melhoramento dos processos e dos objetivos por meio do apoio e dos estímulos. (HOLLAND 1993, p. 27)

CROSBY (1999, p. 30) sobre a importância da qualidade total nas organizações afirma que:

“Nenhum outro tipo de medida gerencial é capaz de provocar tão depressa, e com tão pouco esforço, melhoria nas operações, aumento de lucros e redução de custos. Mas, antes que tudo isso aconteça, é preciso examinar os processos de raciocínio de algumas pessoas que acreditam ser a qualidade apenas algo bom, porém dispendioso”.

A qualidade em uma organização será efetivamente alcançada ou não a partir da ação das pessoas que fazem o trabalho. A definição do que é qualidade para os clientes dessa organização deverá ser entendida pelas pessoas envolvidas no negócio e ações que levam a essa qualidade deverão ser implementadas dentro da organização. Assim haverá por parte do cliente a percepção de qualidade nos produtos e/ou serviços que a empresa oferecer.

Entende-se então que qualidade para o cliente é os produtos e/ou serviços estarem em conformidade com os requisitos exigidos por ele. E assim será necessário conhecer os requisitos que os clientes consideram necessários e importantes ter em um produto ou serviço.

2.2 – QUALIDADE TOTAL NOS SERVIÇOS

BARROS (1999, p. 09) refere-se a qualidade total afirmando que:

“Qualidade é um conjunto de características de desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, por vezes, supera as expectativas e anseios do consumidor”.

O modelo de gestão com base na qualidade encontra-se em grande parte do mercado, tendo em vista ser um modelo que tem de adequado às necessidades das organizações e dos consumidores. E com o crescimento do setor de serviços e a exigência dos consumidores por serviços melhores, a Qualidade Total também integra o mercado da prestação de serviços.

Manter a qualidade na prestação de serviços é complicado já que o serviço é um ato e como tal trás consigo o aspecto intangível que é percebido pelo cliente, ou seja, o sentimento. *Esse sentimento percebido pelo cliente é o produto final do serviço prestado.*

ALBRECHT, citado por CASAS (1999, p. 16) refere-se a qualidade dos serviços afirmando que:

“Qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.”

Daí a dificuldade em alcançar e manter padrões de qualidade elevados nos serviços tendo em vista que devem ser levados em conta dois aspectos: o serviço propriamente dito e a maneira como o cliente percebe esse serviço.

A qualidade do serviço é variável de acordo com a pessoa, pois cada um percebe de maneira diferente, assim buscar melhoria da qualidade dos serviços requer dar ênfase às pessoas como um todo, não apenas os clientes externos.

CASAS, (1999, p. 20) refere-se a qualidade total nos serviços afirmando que:

“A qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços sendo atos, desempenho e ação, pressupõe que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente.”

Baseada na afirmação do autor, pode-se afirmar que direcionar ações para a satisfação de todos os envolvidos no processo de Qualidade Total, principalmente

quando se tratar de prestação de serviços é fator decisivo no sucesso da implantação desse modelo de gestão.

BARROS (1999, p. 41) defende que a busca da qualidade nos serviços está concentrada no desempenho das pessoas envolvidas no processo. Assim sugere dez princípios para a modernização dos processos de qualidade total nos serviços:

1. Eduque os seus funcionários antes de treina-los em habilidades;
2. Seja um exemplo de qualidade;
3. Avalie constantemente o atendimento das necessidades básicas dos funcionários
4. Incentive para que os funcionários criem. Desafie-os;
5. Agregue conhecimentos sistematicamente;
6. Reconheça e incentive os talentos;
7. Promova uma comunicação eficaz;
8. Demonstre o comprometimento;
9. *Fomente a melhoria contínua e*
10. Mobilize todos, sem exceção.

2.2.1 – Qualidade Total nos Serviços: Foco no Cliente

Ainda sobre a qualidade nos serviços, é interessante enfatizar alguns pecados cometidos pelas empresas prestadoras de serviços que são altamente *maléficos para manter clientes*.

ALBRECHT (1992, p. 72) cita os sete pecados na prestação de serviços a seguir:

1. Tratar os clientes com apatia;
2. Despachando os clientes;
3. Ser frio com os clientes;
4. Tratando os clientes com condescendência;
5. Trabalhar como um Robô;
6. Fazendo só o que está no manual e
7. Obrigando os clientes a ficar dando voltas.

Os cliente querem atenção tanto no momento de uma compra quanto no momento da solução de um problema. Tratar o cliente de forma desprezível é uma maneira de encaminhá-lo em direção ao concorrente.

Os prestadores de serviços que sobreviverão serão os que tornarem o cliente o centro de suas decisões, ou seja, o foco do negócio será o cliente.

As organizações deverão conhecer o que o cliente espera do serviço e estabelecer ações para atingir a expectativa do cliente. Assim todos na organização deverão estar orientados para a necessidade do cliente.

ALBRECHT (1992, p. 75) refere-se aos vencedores em serviços afirmando que:

“Acreditamos que os vencedores serão as empresas que adotarem uma abordagem completamente diferente com relação ao serviço e ao cliente. Os vencedores serão as firmas que fazem do cliente o ponto central. Vão literalmente, ser conduzidas pelo cliente. Isso significa que vão ter um conhecimento profundo do cliente”.

Os conceitos de Qualidade Total vêm de encontro com as necessidades das empresas no que se refere a melhorias contínuas em busca de alcançar as *estratégias estabelecidas, tendo em vista que suas ferramentas identificam os problemas e suas causas, estabelecem maneiras de solucioná-los, proporcionam o acompanhamento dos resultados e possibilitam o controle dia-a-dia das tarefas, o que permite corrigir os desvios existentes. Toda essa metodologia aplicada naturalmente com foco nas necessidades dos clientes. Assim entende-se a importância de utilizar um modelo de gestão voltado para a qualidade total.*

2.3 – BENEFÍCIOS DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL

CERQUEIRA NETO (1993, p. 43) refere-se aos benefícios dos programas de Qualidade total (TQC) afirmando que:

Um programa de TQC que funcione satisfatoriamente dificilmente deixará de trazer para a empresa que o adote, benefícios como melhorias na qualidade do produto; melhorias na qualidade do projeto; redução de perdas e de custos de operação; maior satisfação dos empregados em relação ao seu trabalho e à empresa como um todo; redução dos estrangulamentos das linhas de produção; aprimoramento dos métodos e nos testes de inspeção; meio de otimização do tempo de realização das tarefas; definição dos programas de manutenção preventiva; disponibilidade de dados relevantes para que possa ser feito o marketing da empresa; fornecimento de uma base factual para padrões de custos contábeis para refugo; bases concretas para retrabalho e inspeção, entre outras.

Vários autores defendem a utilização de modelo de gestão com base em qualidade, porém *ressaltam a importância do aprendizado e do conhecimento necessários aos envolvidos com a organização.*

Para GIL (1997, p 30) A qualidade dos produtos finais do modelo de gestão para Qualidade Total justifica a adoção de uma metodologia da qualidade. Tanto a

qualidade do modelo, quanto de seus produtos finais, depende do conhecimento da tecnologia e dos aspectos comportamentais dos profissionais integrantes da sistemática. *Daí verifica-se a importância do aprendizado constante sobre o modelo e sobre o negócio da empresa.*

GRIFO (1994, p. 29) descreve sobre a primazia da qualidade afirmando que:

“Se todos cuidarem da qualidade, os lucros cuidarão de si próprios. Como se enganam aqueles que colocam o lucro acima de tudo! Após usufruírem um período eufórico de ganhos fáceis, tendem, posteriormente, ao declínio, à estagnação em baixo nível, quando não ao encerramento de suas atividades”.

O lucro acaba sendo a consequência de um trabalho de qualidade feito adequadamente, onde os clientes externos e internos estejam satisfeitos. Assim os esforços para atingir o lucro serão minimizados, ao passo que o gerenciamento da qualidade otimize os resultados alcançados pela organização em contrapartida com os investimentos realizados.

O modelo de Gestão para Qualidade vem evoluindo desde seu início nos anos 50. Isso se dá por ser um processo contínuo de melhorias.

2.4 – A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE TOTAL

CARAVANTES (1998, p. 152) refere-se a evolução da Qualidade afirmando que:

O impulso para a melhoria do desempenho operacional e organizacional tem sido uma constante. Durante 300 anos, a principal maneira de avaliar a economia era a produtividade. Isso não é mais verdade. A produtividade é uma necessidade da competitividade, mas a velocidade e a flexibilidade surgiram como novas exigências. Assim, a necessidade de velocidade para atender as exigências do mercador tem colocado um peso extra na gestão empresarial, exigindo métodos e estratégias inovadoras.

Observa-se a partir dos conceitos da Qualidade Total, as melhorias que as organizações sofrem após a implantação deste modelo, conforme citados acima. Assim considera-se de suma importância para a empresa pesquisada a implantação desse modelo na busca da melhoria da organização como um todo.

GARVIN, citado por CARAVANTES (1998, p. 153) afirma que atualmente estamos no estágio da gestão estratégica da qualidade, onde a qualidade foi redefinida através do ponto de vista do consumidor, e onde a satisfação está relacionada com ofertas competitivas e com a vida útil do produto, não apenas na compra. A qualidade é resultante de uma composição de atributos que propiciaram àqueles a quem o produto serve. A qualidade, em cada caso, será determinada pela capacidade de desempenho do produto ou serviço que satisfaça o maior número de desejos diferenciados, de acordo com o grau de importância dos mesmos, para cada indivíduo.

2.5 – APLICANDO A QUALIDADE TOTAL NA PRÁTICA

Colocar em prática as teorias da Qualidade Total exige da organização flexibilidade e capacidade para mudar conceitos e paradigmas.

Para que sejam realizadas as transformações necessárias na organização voltando-a para uma filosofia de qualidade total é necessário que sejam multiplicados os novos conhecimentos e maneiras de gerenciamento a que a organização se propõe. Partindo desse princípio torna-se indispensável instituir dentro das organizações muitos treinamentos e ensinamentos a todos os envolvidos no negócio.

GRIFO (1997, p. 16) descreve sobre multiplicação da qualidade total afirmando que:

O processo de multiplicação é parte de um projeto necessário para o total engajamento das pessoas no sucesso do negócio. Elas entenderão a cultura organizacional, os valores e a nova política na medida em que participam de um processo de aprendizagem para que aprenda, os conceitos e as posturas exigidos pelos padrões necessários ao ambiente onde vivem, trabalham e se divertem. Este espaço vamos chamar de ambiente da qualidade total.

As mudanças na maneira de gerenciar são necessárias de forma macro na organização como também em cada rotina do dia-a-dia.

CAMPOS (1994, p. 18) refere-se ao gerenciamento da rotina no dia-a-dia afirmando que:

O Gerenciamento da Rotina do Trabalho no Dia-a-Dia são as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização.

O Gerenciamento da Rotina é a base da administração da empresa, devendo ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade.

Conduzir uma empresa a padrões de qualidade total é um trabalho árduo que compreende cuidar de processos e da rotina de trabalho em toda a empresa a todo

momento, porém existem situações em que a empresa necessita de ações mais amplas que somente o gerenciamento das rotinas do dia-a-dia não consegue atender. *Trata-se de solucionar problemas na qual depende a sobrevivência dos negócios.* São situações onde as exigências do mercado crescem mais rapidamente do que a capacidade de melhoramento do gerenciamento da rotina.

CAMPOS (1996, p. 32) sugere para solucionar tais deficiências nas empresas o Sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes. Sobre esse conceito o autor afirma que:

“O Gerenciamento pelas Diretrizes é um sistema voltado para atingir as metas que não podem ser atingidas pelo Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia; para resolver os problemas crônicos e difíceis da organização, que apesar de muito esforço ainda não foram resolvidos; para resolver os problemas importantes e desafiantes que aparecem pela necessidade de sobrevivência da organização”.

O gerenciamento pelas diretrizes deve ser utilizado sempre que os problemas levarem a organização a desafios que colocam em risco sua sobrevivência e sua capacidade em atingir as metas propostas.

Para que seja utilizado um sistema de gerenciamento pelas Diretrizes são necessários a participação e o comprometimento intenso da alta administração, como também despertar em todos os funcionários o entusiasmo e o conhecimento dos temas estabelecidos para solução.

2.6 – A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE TOTAL PARA OS PROCESSOS

A base para a aplicação desse sistema de gerenciamento é a criação de um Plano Anual que estabeleça estrategicamente as ações da empresa de forma a *atingir as metas.* A *melhoria dos processos é um dos principais pontos a serem observados* para as empresas que buscam a Qualidade Total, tendo em vista que o sucesso nos processos será imediatamente percebido pelo cliente, principalmente quando se tratar de empresas prestadoras de serviço.

WERKEMA (1995, p. 16) refere-se a definição de processos afirmando que:

“Um processo é uma combinação dos elementos, equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço”.

Levando em conta a definição de processos acima citada, pode-se dizer que corrigir ou melhorar os processos levará a empresa a oferecer um produto e/ ou serviço melhor e, conseqüentemente alcançará a qualidade esperada pelo cliente. Por outro lado problemas nos processos levarão a queda da qualidade dos produtos e/ou serviços que a empresa ofereça.

2.6.1 – Controle dos Processos

É necessário exercer controles sobre os processos, visando um acompanhamento de possíveis desvios nos mesmos.

MOURA (1997, p. 146) refere-se a controle dos processos afirmando que:

“Controlar sem burocratizar é definir o que se deseja alcançar e sistematicamente verificar se os resultados obtidos foram condizentes com as metas estabelecidas. A partir dos desvios, identificar as causas dos problemas e tomar as ações corretivas necessárias para melhoria dos processos.”

“A análise e melhoria dos processos são de fundamental importância para o fortalecimento da empresa e é fator determinante para conduzi-la no caminho da Qualidade Total”. (GALVÃO; MENDONÇA, 1997, p. 05)

2.7 – FASES E ETAPAS DA QUALIDADE TOTAL EM UMA ORGANIZAÇÃO

Sobre a evolução da qualidade em uma organização GIL (1993, p. 25) afirma que:

A qualidade organizacional, quando operacionalizada e em processo de evolução, atravessa fases ou estágios, em que a coletividade dos profissionais da empresa ganha interesse e

alcança um modelo operacionalizado de gestão econômica da qualidade segundo os patamares:

Fase 1 – Despertar da Consciência

Fase 2 – Desejo de Mudanças/Melhorias

Fase 3 – Operacionalização

Fase 4 – Otimização

As fases da qualidade nas organizações acontecem de acordo com a evolução da organização como um todo: profissionais, recursos materiais, direção, etc, assim passa-se para a fase seguinte sem maiores dificuldades. Trata-se da maturação da filosofia de Qualidade nas organizações.

Sobre a transição para a Gestão da Qualidade Total HUNT (1994, p. 24) afirma que:

A organização passa por três fases no caminho para a gestão da qualidade total, Sendo:

1º) Integração Funcional;

2º) A Organização em transição e

3º) Integração da Gestão da Qualidade Total

Na primeira fase a organização está baseada na estrutura hierárquica funcional, ou seja, cada retângulo representa uma função isolada. Cada unidade estabelece seu modelo próprio para a execução de suas tarefas, construindo barreiras entre si e o restante da organização.

Na segunda fase a organização sofre três alterações básicas: (1) o processo deve substituir a função como unidade fundamental de análise, (2) os trabalhadores devem transferir sua lealdade dos departamentos funcionais para as equipes (interfuncionais) enfocadas nos processos, e (3) a sensibilidade às necessidades dos clientes e à qualidade deve substituir a sensibilidade aos departamentos e regras funcionais.

2.7.1 – Etapas da Implantação

A implantação da Qualidade Total é composta de três etapas. São elas:

- Planejamento da Qualidade Total;
- Implantação da Qualidade Total e
- Avaliação da Qualidade Total.

2.7.1.1 – Planejamento

A etapa do planejamento é de suma importância, pois permite tomar decisões e ações a distância do momento em que elas serão implantadas, o que torna quem está planejando imune às pressões na situação e lhe permite analisar melhor a viabilidade de cada alternativa da ação a ser tomada.

O planejamento é necessário para evitar as improvisações, que em se tratando da busca pela qualidade é imensamente prejudicial.

PALADINI (1997, p. 35) refere-se ao planejamento da Qualidade Total afirmando que:

O planejamento é a fase fundamental da implantação de todo o processo da Qualidade Total, sendo vista como a etapa que desenvolve a interface ente a estrutura conceitual da qualidade e os objetivos da empresa, de um lado, e as ações práticas destinadas à aplicação de conceitos e viabilização do alcance dos objetivos, de outro. Pode-se garantir que da correta estruturação do planejamento depende o sucesso de todo o processo de implantação da Qualidade Total.

2.7.1.2 – Implantação

A segunda etapa é a implantação da Qualidade Total. Esta etapa significa por em prática o planejamento através de ferramentas que a qualidade dispõe.

PALADINI (1997, p. 66) refere-se sobre a implantação da Qualidade Total afirmando que:

“O primeiro conjunto de técnicas da Qualidade Total envolve as ‘ferramentas’, que são dispositivos, procedimentos gráficos, numéricos ou analíticos, formulações práticas, esquemas de funcionamento, mecanismos de operação, enfim métodos estruturados para viabilizar a implantação da Qualidade Total.”

As ferramentas contemplam recursos estatísticos de análise como também a análise prática do processo produtivo, análise dos concorrentes e análise de grupos de clientes.

2.7.1.3 - Avaliação

A terceira etapa da implantação da Qualidade Total é a avaliação. Esta etapa consiste na necessidade de avaliar continuamente os resultados visando acompanhar se as metas estão sendo atingidas.

Sobre necessidade de avaliação da Qualidade Total, PALADINI (1997, p. 166) afirma que:

“Há várias razões. Existem as de ordem geral: a importância da qualidade requer que se acompanhe, com cuidado, todo seu processo de produção. Há as de

ordem prática: o grande número de variáveis que interferem na qualidade requer uma análise permanente do processo, sobretudo porque há sempre elementos novos surgindo no cenário”.

É necessário, para a avaliação eficaz, que seja com base em informações confiáveis.

Sobre avaliação da Qualidade Total (HUNT, 1994, p. 84) afirma que:

A avaliação do progresso das mudanças estabelecidas pela Qualidade Total na organização propõe avaliar as seguintes questões:

Clima: Percepção que as pessoas tem acerca da sua organização.

Processos: As políticas, as práticas e os procedimentos da organização ou das unidades de trabalho.

Ferramentas gerenciais: As técnicas específicas usadas para promover a melhoria da qualidade através de toda a organização ou unidades de trabalho.

Resultados: Cumprimento da missão.

A importância da avaliação da Qualidade Total é de como a organização percebe o nível da qualidade na organização, identificando os pontos fortes e fracos nos esforços para a qualidade. Essas informações servirão de base para uma ação que corrija as falhas e leve a organização ao alcance das metas.

GIL (1993, p. 89) afirma que a revisão e a avaliação da qualidade é a atividade empresarial responsável por identificar/verificar e emitir opinião sobre situações da qualidade organizacional em determinado momento, segundo os vetores:

- nível de adequação, de aderência e de cumprimento da sistemática da qualidade organizacional operacionalizada na empresa e em seus centros de responsabilidade;
- intensidade da integração e do fechamento do modelo de gestão econômica da qualidade empresarial adotado;
- integridade e correção dos balancetes financeiros e correspondentes margens financeiras, emitidos a cada centro de responsabilidade;
- necessidade e representatividade dos indicadores de qualidade, assim como integridade e correção de suas métricas adotadas;
- efetividade do programa de incentivos e nível de estímulos dados às entidades participantes do modelo de gestão econômica da qualidade.

A revisão e avaliação da qualidade tornam-se indispensáveis para completar o ciclo PDCA, é onde serão verificadas as possíveis falhas e a revisão dos planos de ação da qualidade visando a melhoria a que se propõe a qualidade organizacional.

A avaliação da qualidade organizacional possui seu foco nas respostas dos funcionários, através de questionários, bem como nos resultados estatísticos levantados a partir dos dados captados nos sistemas de informação onde a empresa registra seus movimentos contábeis.

“O processo de revisão e avaliação da qualidade ocorre de forma cíclica e, como consequência do Relatório de Revisão de Qualidade, uma Etapa de Aconselhamento da Qualidade é exercida, com a finalidade de certificação de que os resultados do processo de revisão e avaliação da qualidade foram operacionalizados e surtiram os efeitos desejados”. (GIL, 1993, p. 91)

2.7.2 – Formas de Avaliação da Qualidade Total

Existem diversas formas de avaliação da Qualidade Total, uma delas é o acompanhamento dos indicadores de qualidade organizacional.

2.7.2.1 – Indicador da qualidade (IQ)

“O Indicador de Qualidade (IQ) Organizacional atende à necessidade de quantificação da qualidade a cada momento histórico da entidade”. (GIL, 1993 p. 35).

Os indicadores de qualidade organizacional servem para mensurar de modo quantitativo em que situação encontram-se os resultados da organização em determinado período de tempo. É a partir do acompanhamento rigoroso dos indicadores de qualidade que é possível avaliar se está próximo ou distante de atingir uma determinada meta, determinando então as mudanças necessárias nos planos de ação da qualidade.

SOUTO (1997, p. 17) refere-se a Indicadores de Qualidade afirmando que:

”Segundo critérios de Excelência, o indicador de desempenho é conceituado como uma relação matemática, que mede numericamente atributos de um

processo ou dos seus resultados com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas.”

Para SOUTO (1997, p. 18) os indicadores de desempenho se dividem de acordo com a estrutura hierárquica, assim se apresentam três tipos de indicadores de desempenho. São eles:

- Indicadores Globais de Desempenho (IG):

Estão relacionados ao planejamento e representam as diretrizes estabelecidas a nível estratégico.

- Indicadores Funcionais de Desempenho (IF):

São aqueles orientadores da ação das gerências, ações intermediárias entre estratégia e execução, no que se refere aos parâmetros definidos no planejamento.

- Indicadores Operacionais de Desempenho (IO):

São os que orientam o desempenho da execução das diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico do negócio.

2.7.3 – Estruturação de Indicadores da Qualidade (IQ)

GIL, (1993, P. 35-36) menciona os conceitos para a estruturação dos indicadores de qualidade organizacional afirmando que:

São três os conceitos a serem levando em conta no momento da criação dos indicadores de qualidade organizacionais, são eles:

a) Elemento

- assunto/situação base para a caracterização do indicador de qualidade (IQ), por exemplo: Peças produzidas, profissionais alocados, máquinas existentes, áreas empresariais;

b) Fator

- combinação de elementos, por exemplo:

Peças produzidas por máquina;

Profissionais alocados por área empresarial;

Máquinas por área empresarial;

c) Métrica

- unidade/forma de mensuração de elementos e fatores; valor, quantidade, tempo, porcentagem.

A metodologia dos indicadores de qualidade facilita o acompanhamento dos resultados que a organização atinge, ou seja, é o espelho da qualidade dos processos e resultados empresariais e necessita ser aplicada através de um software de coleta dos dados que receberá o tratamento das métricas definidas nos indicadores, apresentando relatórios da quantificação da qualidade com base em referências históricas.

2.7.3.1 – Levantamento de Dados para Indicadores de Qualidade

Sobre como levantar os dados para os indicadores de qualidade GIL (1993, p 36) afirma que:

“Os IQs são espelho da qualidade dos processos e resultados empresariais e necessitam ser dinamizados, através de um software para captação e tratamento das métricas dos IQs, gerando relatórios e telas, com a quantificação da qualidade e com o cálculo da métricas padrão, baseadas em referencial histórico”.

2.8 - FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PARA QUALIDADE TOTAL

CAMPOS, (1994) divide em quatro as fase para implementação de um modelo de gestão com base na *Qualidade Total*. Conforme segue resumidamente:

- Primeira Fase: Entenda seu trabalho

Nesta fase o autor apresenta conceitos e leva o leitor a entender o que é a empresa, como é conduzido o trabalho dentro de uma empresa e qual o tipo de trabalho existe em cada função.

- Segunda Fase: Arrumando a Casa

A segunda fase trata da utilização do PDCA (Planejamento, Execução, Controle e Ação Corretiva) no gerenciamento, da importância do gerente como líder de mudanças e da mudança através do programa 5S. Encontra-se nesta fase também a padronização da área de trabalho, a eliminação de anomalias, o monitoramento dos resultados do processo e como gerenciar para manter e melhorar os resultados.

- Terceira Fase: Ajustando a Máquina

Esta fase trata de como aperfeiçoar o monitoramento dos resultados, melhorias no método PDCA, aperfeiçoar o gerenciamento dos processos para manter e melhorar resultados, alinhando-os às metas da diretoria, como garantir a qualidade e utilizar melhor o potencial humano.

- Quarta Fase: Caminhando para o futuro

A quarta fase mostra a importância de o foco ser nas pessoas e no pensamento humano, como também na importância da Meta Base Zero, das melhorias sucessivas e das melhorias drásticas.

SOUTO (1997, p. 65) relata as etapas para implantação do processo de gestão da *Qualidade Total* afirmando:

A estratégia para implantação do Processo Gestão da Qualidade deve contemplar as seguintes etapas:

- Decisão;
- Planejamento;

- Projeto Piloto;
- Expansão e
- Integração.

Na primeira etapa, Decisão, compreende-se como a compra da idéia e da necessidade da implantação da Qualidade Total pela alta administração.

A segunda etapa, o planejamento serve para definir e ambientar todas as etapas do processo de Gestão da Qualidade.

A terceira etapa, Projeto Piloto, serve para avaliar previamente o potencial do modelo de que se dispõe. Este é o momento de ouvir os cliente e colaboradores para evitar desgastes maiores quando o projeto for definitivamente implantado.

A etapa de Expansão compreende a expandir para todas as unidades da organização o modelo após avaliado o projeto piloto. Deve ser feito um planejamento detalhado da expansão para que haja sucesso.

A última etapa é a Integração, é quando todos os órgãos envolvidos no processo de implantação da Qualidade Total se integram através da alimentação do planejamento estratégico para melhoria e não conformidade e da busca da melhoria em cada unidade operacional.

Para encaminhar uma organização para a utilização de uma filosofia de Qualidade Total é necessário realizar mudanças. Para que isso aconteça é necessário utilizar ferramentas que permitam fazer as coisas de maneira diferente.

OLIVEIRA (1994, p. 26) refere-se às principais ferramentas da Qualidade Total afirmando que são as seguintes:

"Motivação, Treinamento, Identificação e Análise de Problemas (Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa-Efeito e Fluxograma), 5W1H e Controle Estatístico do Processo (CEP)".

2.9 – O PROFISSIONAL DA QUALIDADE TOTAL

O profissional da qualidade organizacional faz parte do núcleo de gestão econômica da organização e é responsável em nível de concepção, apoio na operacionalização e desativação de projetos e programas de qualidade organizacionais.

GIL (1993, p. 61) afirma que a função básica do profissional da qualidade organizacional é “operacionalizar o processo de qualidade organizacional prestando consultoria em qualidade a todas as linhas de negócio/produtos/serviços estruturados segundo centros de responsabilidade”.

2.9.1 – Principais Atividades

GIL (1993, p. 61) cita as principais atividades do profissional da qualidade organizacional, conforme segue:

- desenvolver e coordenar o processo de qualidade organizacional;
- submeter à alta administração e aos executivos responsáveis por centros de responsabilidade, propostas de ações de qualidade, geradas ou transplantadas para a empresa, pelo próprio núcleo de gestão, ou por intermédio de intercâmbio de ações de qualidade, entre círculos de gestão (transferência de tecnologia);
- identificar e viabilizar as necessidades de recursos humanos, materiais e tecnológicos, para a institucionalização das ações de qualidade;
- auxiliar os círculo de gestão/centros de responsabilidades, no diagnóstico de qualidade, atuando através do trinômio “causas/fraquezas/conseqüências”;
- desenvolver, implantar e monitorar o sistema de gestão econômica da qualidade (GEQ) organizacional, baseado no trinômio “gestão financeira/qualidade/programa de incentivos”;
- identificar e propor programas de treinamento que tenham impacto nos centros de responsabilidade;
- desenvolver/apurara/ negociar indicadores de qualidade (IQs) organizacionais e suas métricas alcançadas, com os círculos de gestão dos centros de responsabilidade e com a alta administração;
- realizar aconselhamento gerencial sobre qualidade, aos responsáveis pelos centros de responsabilidade.

2.9.2 – A Função da Gerência da Qualidade Total

CROSBY (1999, p. 77) descreve sobre as funções da gerência de qualidade afirmando que:

A função da gerência da qualidade existirá em cada operação de produção e serviço, na medida necessária a garantir que:

1. Os padrões de aceitação e desempenho dos nossos produtos e serviços sejam cumpridos.
2. Os objetivos do custo da qualidade para cada operação sejam concretizados.

O gerente-geral da companhia é responsável pelo estabelecimento , de acordo com o diretor da qualidade da empresa, do grau adequado da função da qualidade a ser estabelecido em cada operação. O gerente-geral emitirá a política de qualidade para a operação, citando este documento, e tomará medidas positivas para que os empregados compreendam que a política de qualidade da companhia é preencher exatamente os requisitos, ou fazer com que estes estejam oficialmente mudados de acordo com o que nós e o cliente realmente necessitamos.

2.10 – O PROGRAMA 5S

5.10.1 – Conceito

“O programa 5S é uma técnica da Qualidade Total que tem como determinação organizar o ambiente de trabalho, mantê-lo arrumado, limpar, manter condições padronizadas e a disciplina necessária para se realizar um bom trabalho”. OSADA (1992, p. x)

Trata-se de um programa que pode ser considerado como o caminho para a Qualidade Total e tem a finalidade de auxiliar as empresas que o implementam a atingir a melhoria na qualidade dos produtos/serviços que oferecem, bem como o bem estar dos funcionários da organização, melhorando a qualidade de vida dos mesmos.

HEMÉRITAS (1995, p. 211) refere-se ao programa 5S afirmando que:

“O programa “5S”, originário do Japão, é um método prático e simples, que tem por finalidade obter um local de trabalho ordenado, limpo e saudável, e se constitui em um bom começo para a obtenção de qualidade na empresa”.

SILVA (1994, p. 14) apresenta os resultados que o programa 5S proporciona afirmando que:

“Entre os diversos resultados obtidos com a implantação desse Programa, citam-se: melhoria do moral dos empregados, redução do índice de acidentes, melhoria da qualidade e da produtividade, redução do tempo de paradas das máquinas e exercício da administração participativa”.

OSADA (1992, p. xi) relata os resultados que os programas 5S apresentam afirmando que:

“Apresentam resultados através de formas mais convenientes de trabalho. Apresentam resultados através da diminuição do tempo de manutenção.

Apresentam resultados através de trabalhadores que se orgulham do que fazem. E apresentam resultados através de uma maior produtividade e qualidade, pois quem se importa com o que faz realiza um trabalho melhor”.

2.10.2 – O significado dos 5S

O Programa 5S consolidou-se no Japão e seu nome provém das seguintes palavras japonesas: seiri, seiton, seisou, seiketsu e shitsuke.

No Brasil as cinco palavras foram adaptadas ao português de forma a não perder o significado japonês, passando a ser então designadas da seguinte forma:

- Seiri: Senso de utilização;
- Seiton: Senso de ordenação;
- Seisou: Senso de limpeza;
- Seiketsu: Senso de saúde e
- Shitsuke: Senso de autodisciplina”. SILVA (1994, p. 14)

Para SILVA (1994, p. 15) “Senso de utilização (Seiri) refere-se à identificação, classificação e remanejamento dos recursos que não são úteis ao fim desejado, porém mais amplamente implica decretar guerra contra todos os tipos de desperdícios”.

O senso de utilização tem como principal conceito que temos que ter somente o necessário na quantidade certa, ou seja, retirar tudo o que não é utilizado.

HEMÉRITAS (1995, p. 211) refere-se ao senso de ordenação (Seiton) afirmando que:

“(Um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar): consiste em efetuar a arrumação dos objetos, materiais e informações úteis, de maneira funcional, possibilitando acesso rápido e fácil”.

O senso de ordenação consiste em manter a disposição sistemática dos dados e objetos utilizados no trabalho bem como a comunicação visual

adequada de forma a facilitar o fluxo de pessoas, evitando o cansaço físico por excessiva movimentação.

SILVA (1994, p. 15) refere-se ao senso de limpeza afirmando que:

“Cada pessoa deve limpar a sua própria área de trabalho e, sobretudo, ser conscientizada para as vantagens de não sujar. Visa, principalmente, à criação e manutenção de um ambiente físico agradável. No sentido japonês do termo, o conceito estende-se à limpeza das falhas humanas que são laváveis, isto é, aquelas não muito graves”.

O senso de limpeza está relacionado a limpar o que está sujo e também evitar a sujeira, ou seja, conservar sempre limpo.

O senso de saúde, para HEMÉRITAS (1995, p. 212), pode ser conceituado como qualidade de vida no trabalho. Significa preocupar-se com a saúde nos níveis físico, mental e emocional e ter plena consciência dos aspectos que afetam nossa saúde e agir sobre eles.

O senso de saúde busca desenvolver nas pessoas a preocupação com a saúde e os cuidados que ela necessita, visando promover maior qualidade de vida e bem estar às pessoas.

SILVA (1994, p. 16) refere-se ao conceito de senso de autodisciplina afirmando que:

Quando, sem a necessidade de estrito controle externo, a pessoa segue os padrões técnicos, éticos e morais da organização onde trabalha, ter-se-á atingido esse senso. A pessoa autodisciplinada discute até o último momento mas, assim que a decisão é tomada, executa o que foi combinado. Espera-se que uma pessoa em avançado estágio de autodisciplina esteja sempre tomando iniciativas para o autodesenvolvimento, o desenvolvimento do seu grupo e da organização a que pertence, exercendo plenamente o seu potencial mental.

As palavras chaves do senso de autodisciplina são: ordem, rotina e constante aperfeiçoamento.

O programa 5S para levar a empresa aos resultados esperados com sua implantação, deve ser implantado na totalidade, ou seja, aplicar o programa 5S parcialmente, não dando a devida importância a todos os sentidos, não levará a organização ao sucesso esperado, pois trata-se de um sistema onde todos os sentidos influenciam e sofrem influências uns dos outros.

3 - METODOLOGIA

3.1 – TIPO DE PESQUISA

A pesquisa se enquadra como sendo qualitativa, segundo (RICHARDSON 1999; MOREIRA, 2000), tendo em vista que foram tratados fatores que envolvem o *comportamento humano e suas relações em sociedade*. Apesar de ter sido utilizado dados estatísticos para mensurar as atividades, o enfoque principal foi quanto ao ser humano, e assim justifica a abordagem qualitativa da pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa do tipo proposição de planos e programas para uma empresa.

Em *Guia Para Elaboração de Monografias e Trabalho de Conclusão de Curso*, MARTINS e LINTZ (2000) escreve que o tipo proposição de planos ou programas é considerado como trabalho de monografia que tem por objetivo apresentar soluções para problemas organizacionais diagnosticados.

3.2 – DADOS DA PESQUISA QUANTO A AMOSTRA

A pesquisa aconteceu entre o período de 01/2004 a 02/2004 em uma empresa do ramo de transporte de cargas e encomendas com sede em Mato Grosso e filiais em São Paulo, Goiás e Pará.

Foram pesquisados 70 funcionários da empresa envolvidos nos processos operacional, financeiro e comercial através de entrevistas e questionários.

Trata-se de uma amostra de toda a população envolvida na empresa objeto desse estudo.

A amostra escolhida foi intencional, tendo em vista que foram conhecidas características da população para extrair a amostra.

RICHARDSON (1999, p. 161) refere-se a amostra do tipo intencional afirmando que:

Os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador. Se o plano possuir características que definam a população, é necessário assegurar a presença do

sujeito-tipo. Desse modo, a amostra intencional apresenta-se como representativa do universo. Entende-se por sujeitos-tipos aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população.

Os critérios para a escolha da amostra foram:

- Dois membros da diretoria foram entrevistados visando levantar o que se espera em termos de resultados para o negócio e qual a visão de futuro para a empresa, bem como qual o retorno do investimento esperado pela sociedade;

- Vinte funcionários do nível tático responderam ao questionário, tendo em vista que são os intermediários entre o que a empresa necessita/espera e os funcionários que são a base operacional das atividades, bem como a situação atual dos clientes e funcionários. Os entrevistados são gerentes e encarregados de filiais da empresa que estão localizadas nos Estados de São Paulo, Goiânia, Mato Grosso e Pará;

- 48 funcionários da base operacional, tendo em vista o contato direto dos mesmos com os clientes, assim podendo identificar as necessidades do mercado. Como trata-se de um número de apenas 48 pessoas pesquisadas nessa amostra, foram escolhidos motoristas de coleta e entrega, ajudantes de cargas e os atendentes, distribuídos em todos os pontos de vendas que a empresa possui nos Estados de São Paulo, Goiânia, Mato Grosso e Pará.

Foi aplicado questionário aos 48 funcionários operacionais e ao 20 do nível tático, sendo questionários com conteúdos diferentes.

A diferença no conteúdo dos questionários se dá pela necessidade de conhecer dados inerentes a cada nível hierárquico da organização, bem como conhecer a percepção que cada nível funcional tem dos problemas da organização.

3.3 – INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Foram utilizados questionários como instrumento de coleta de dados tendo em vista a adequação desse instrumento para o tema a ser discutido e a amostra escolhida.

GIL (2002, p. 114) descreve como conceito de questionário o seguinte:

“Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”.

“Geralmente, os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. RICHARDSON (1999, p. 189)

RICHARDSON (1999, p. 190) sugere a classificação dos questionários com base no tipo de pergunta afirmando que:

“De acordo com o tipo de pergunta, os questionários podem ser classificados em três categorias: questionários de perguntas fechadas; questionários de perguntas abertas e questionários que combinam ambos os tipos de perguntas”.

Para RICHARDSON (1999, p. 191):

“Os questionários com perguntas fechadas são aquelas que apresentam ítems para respostas preestabelecidas, ou seja, dão pouca liberdade a quem os responde de se expressar. Já os questionários com perguntas abertas caracterizam-se por deixar livre as respostas do entrevistado, não preestabelecendo as respostas. O entrevistador pretende conhecer mais profundamente a opinião do entrevistado”.

Desse modo os questionários utilizados na pesquisa com os funcionários do nível tático e operacional, constituíram com perguntas abertas e fechadas, já que era necessário conhecer a opinião dos funcionários em alguns pontos.

Foram realizadas entrevistas com os sócios, sendo um deles sócio e diretor da organização, com intuito de ouvir a opinião dos mesmos quanto às dificuldades enfrentadas, bem como o que eles esperam da organização para o futuro.

RICHARDSON (1999, p 207) relata sobre a importância da entrevista como instrumento de coleta de dados afirmando que:

“A entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A a uma pessoa B”.

GIL (2002, p. 115) conceitua o instrumento de coleta de dados: entrevista afirmando que:

“Entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”.

A entrevista utilizada na coleta de dados neste estudo tem como finalidade principal dar liberdade aos entrevistados para expor suas idéias e opiniões sobre os problemas, sendo assim foi utilizada a entrevista não estruturada.

RICHARDSON (1999, p. 208) descreve sobre entrevista não estruturada afirmando que:

A entrevista não estruturada, também chamada entrevista em profundidade, em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo. Por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa. A entrevista não estruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a freqüência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita.

A utilização da pesquisa não estruturada se dá de acordo com a necessidade de conhecer profundamente os fatos, opiniões e detalhes dos problemas que estão acontecendo na organização.

RICHARDSON (1999, p. 210) estabelece que “entrevista não estruturada se classifica de acordo com a liberdade e aprofundamento que permitem as respostas”.

São classificadas em:

- Entrevista dirigida;
- Entrevista guiada e
- Entrevista não diretiva.

A entrevista dirigida acontece com perguntas pré-formuladas e segue uma ordem preestabelecida. O entrevistador conduz o processo evitando qualquer desvio de assunto do entrevistado.

Na entrevista guiada o entrevistador utiliza um “guia” de temas a ser explorado durante a entrevista, porém não utiliza perguntas pré formuladas e nem tampouco ordem pré estabelecida.

A entrevista não diretiva permite ao entrevistado desenvolver suas opiniões e informações da maneira que lhe convier, o entrevistador tem a função apenas de orientar e estimular o entrevistado. Não há perguntas formuladas, apenas uma noção geral da natureza do problema e aspectos a serem tratados no decorrer da entrevista.

Com base nas teorias sobre a entrevista não estruturada foi escolhida a entrevista não diretiva para ser aplicada no estudo em questão. Isso se deu pelo fato de ser necessário grau absoluto de liberdade do entrevistado para que ele possa expressar suas opiniões e idéias acerca dos problemas enfrentados.

Foram levantados também dados estatísticos através do sistema de informações da empresa, classificando-se assim como pesquisa documental (GIL, 1995, p. 51).

Os dados estatísticos foram levantados de relatórios diversos disponíveis para análise gerencial, são eles:

- Relatório mensal de vendas gerais;
- Relatório de extravios de mercadorias;
- Relatórios de mercadorias avariadas;
- Relatório de contas a pagar vencidas e a vencer;
- Relatório de contas a receber vencidos e a vencer e
- Relatórios de descontos concedidos mensalmente.

Os dados dos relatórios acima foram utilizados em sua totalidade, já que trata-se de dados específicos das atividades.

Todos os relatórios foram observados entre o período de janeiro de 2003 a dezembro de 2003.

Os dados coletados através de questionários, entrevistas e relatórios gerenciais da empresa foram analisados levando em conta métodos estatísticos e análise do conteúdo das opiniões que os funcionários emitiram.

3.4 – TIPO DE PESQUISA QUANTO AO OBJETIVO

Quanto a classificar as pesquisas por seu objetivo como exploratórias SELLTIZ, citado por GIL (1995, p. 45) afirma que:

“na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão”.

Quanto ao objetivo pode classificar-se essa pesquisa como exploratória. Essa afirmação se dá tendo em vista que a pesquisa apresenta características inerentes aos conceitos apresentados para a pesquisa exploratória.

A pesquisa tem a finalidade de proporcionar maior familiaridade com os problemas da organização para então propor um modelo de gestão para a qualidade. Propõe o aprimoramento de idéias e a descoberta de intuições. Foi realizada com base em levantamento bibliográfico, entrevistas e questionários com as pessoas envolvidas e relatórios com dados do negócio.

A pesquisa veio validar a existência de problemas na administração da empresa, bem como apresentar as causas para esses problemas, utilizando o embasamento teórico para tanto e sugerindo uma proposta para o gerenciamento da empresa com base nos princípios e metodologia voltados para a qualidade total.

4 - ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Após pesquisa realizada com os funcionários e sócios/diretores da empresa, foram levantados dados que após tabulados e interpretados apresentam-se a seguir, identificando alguns problemas da organização objeto desse estudo.

4.1 – ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL

Os dados coletados junto aos funcionários da área operacional da empresa Transcargas Ltda., ou seja, pessoas que exercem as funções de ajudantes de cargas, conferentes, atendentes e motoristas de entrega e coleta, que trabalham na empresa em média entre 01 e 05 anos e possuem nível de escolaridade na sua maioria de primeiro grau completo revelam que 44% deles consideram a empresa boa para trabalhar, porém 44% a consideram ruim para trabalhar e 12% estão totalmente insatisfeitos e a consideram péssima para trabalhar. 65% responderam que possuem um bom relacionamento com o encarregado/gerente e apenas 17% consideram o relacionamento com o encarregado/gerente ruim. Foi possível identificar também que 60% dos entrevistados responderam que seus encarregados/gerentes ouvem suas opiniões somente às vezes e 23% dos entrevistados responderam que os encarregados/gerentes nunca ouvem suas opiniões.

Sobre reclamações e sugestões dos clientes, 54% dos funcionários responderam que a maior reclamação é em relação ao prazo de entrega das mercadorias, em segundo lugar estão as avarias com 17% das reclamações, em seguida aparecem os extravios de cargas e os erros na cobrança com 12% cada um e outras falhas somam 5%, na opinião dos funcionários que mantém contato direto com os clientes.

Quando perguntado aos funcionários sobre sugestões de melhorias, 60% responderam que haveria melhora se a empresa saldasse seus compromissos em dia, principalmente salários e adiantamentos salariais, em segundo lugar com 23%

das respostas aparece a necessidade de aumento do nível salarial e pacote de benefícios. Com 7% das preferências está a necessidade de promover cursos e palestras e 6% deles considera necessária a compra de veículos novos. 2% dos funcionários acreditam que atender melhor o cliente é preciso para melhorar a empresa e 2% atribui a outros fatores a melhoria. (tabela 1)

TABELA 1 - OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL DA EMPRESA TRANSCARGAS LTDA. – FEV 2004

continua

OPINIÕES	QUANTIDADE	%
Idade		
18 a 25 anos	21	44
26 a 35 anos	18	37
36 a 45 anos	09	19
46 a 55 anos	00	00
55 anos e mais	00	00
Total	48	100
Tempo Na Empresa		
00 a 01 ano	09	19
01 a 03 anos	15	31
03 a 05 anos	17	35
05 a 10 anos	07	15
10 a 15 anos	00	00
15 anos e mais	00	00
Total	48	100
Nível de Escolaridade		
1° Grau incompleto	13	27
1° Grau completo	22	46
2° Grau incompleto	08	16
2° Grau completo	05	11
3° Grau incompleto	00	00
3° Grau completo	00	00
Total	48	100
Função que exerce		
Conferente	08	16
Ajudante de Cargas	20	42
Atendente	10	21
Motoristas de coleta e entrega	10	21

TABELA 1 - OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL DA EMPRESA TRANSCARGAS LTDA. – FEV 2004

	conclusão	
OPINIÕES	QUANTIDADE	%
Total	48	100
Como considera a empresa onde trabalha		
Ótima	00	00
Boa	21	44
Ruim	21	44
Péssima	06	12
Total	48	100
Relacionamento com Encarregado/Gerente		
Ótimo	06	12
Bom	31	65
Ruim	08	17
Péssimo	03	06
Total	48	100
Encarregado/Gerente ouve opiniões		
Sim	08	17
Às vezes	11	23
Não	29	60
Total	48	100
Reclamações/Sugestões dos Clientes		
Atraso na entrega da mercadoria	26	54
Avarias de cargas	08	17
Extravios de cargas	06	12
Erros de cobrança	06	12
Outros	02	05
Total	48	100
Sugestões Para Melhorar a Empresa		
Salários e adiantamentos pagos em dia	29	60
Compra de veículos novos	03	06
Aumentar salários e benefícios	11	23
Promoção de cursos e palestras	03	07
Atender bem os clientes	01	02
Outros	01	02
Total	48	100

FONTE: Pesquisa de campo

4.1.1 – Embasamento Teórico dos Resultados da Tabela 1

Após análise dos resultados da pesquisa pode ser observado que os funcionários da área operacional encontram-se insatisfeitos com a empresa (44% considera a empresa ruim e 17% considera péssima).

Funcionários que trabalham insatisfeitos não utilizam todo seu potencial para realizar seu trabalho da melhor forma, o que certamente trás os desperdícios, re-trabalho e insatisfação da clientela bem como amento dos custos.

Para CARVALHO (1995, p. 57) “a melhor maneira de resolver conflitos entre empregados e a empresa é através do método de integração entre os interesses da empresa e do trabalhador. O homem não deve obedecer a outro homem, mas sim atender a uma avaliação imparcial de fatos e interesses”.

Para que os funcionários ofereçam totalmente seu potencial nas tarefas que realizam, é necessário que os mesmos estejam motivados para isso, ou seja, tenham motivo para tal ação. E isso é possível quando os interesses do empregado e da empresa estejam alinhados. Desta forma o empregado, com tais ações, estará atingindo metas para a empresa, porém estará de algum modo satisfazendo suas necessidades também.

CARVALHO (1995, p. 143) relata sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho afirmando que:

“O indivíduo precisa ter desejos, razões, objetivos, querer alguma coisa que vá lhe dar satisfação.

É importante também que a empresa procure criar um acordo, de forma que as capacidades do trabalhador e as demandas do cargo estejam em equilíbrio, para que os resultados possam ser compensadores tanto para o trabalhador quanto para a empresa”.

Ainda sobre a necessidade de esforços por parte das pessoas para se ter o melhor resultado em uma organização, é possível verificar essa realidade a partir dos produtos e/ou serviços que consumimos. Está refletido neles a qualidade das pessoas que os produziram ou que prestaram o serviço.

“Os esforços e o desempenho dos indivíduos determinam a percepção, pelos clientes, da qualidade dos serviços, a qual torna-se quase sinônimo de qualidade pessoal”. MOLLER (1998, p. 17)

Surge da necessidade de prestar um serviço ou produzir um produto com qualidade, a importância de os empregados estarem motivados para agir com qualidade nas tarefas.

“Qualidade significa estar plenamente comprometido”. MOLLER (1998, p 19)

Partindo do conceito de Moller para a qualidade, pode-se observar a partir da pesquisa que os serviços da empresa em estudo não possuem a qualidade necessária, entre outros, por motivos de insatisfação dos funcionários consequência da falta de alinhamento de interesses entre os empregados e a organização.

Tal afirmação pode ser confirmada de acordo com a pesquisa quando os funcionários afirmam que embora tenham um bom relacionamento com seus encarregados e gerentes, 60% deles afirmou que somente às vezes são ouvidos pelas gerências e 23% deles respondeu que nunca são ouvidos, o que leva o funcionário a não ter a motivação necessária para desempenhar suas tarefas da melhor forma.

MAYO citado por CARVALHO (1998, p. 58) concluiu após o experimento de Hawthorne que os funcionários sentem-se extremamente motivados quando:

- “a) pode usufruir de razoável sistema de comunicações formais e informais;
- b) é parte integrante do processo de produção; e
- c) tem liberdade para discutir métodos e técnicas de trabalho com sua chefia”.

A falta de qualidade dos serviços da empresa pode ser observada pela insatisfação dos clientes, pelo atraso nas entregas de mercadorias, avaria e extravio das mercadorias e até mesmo o alto custo de manutenção da frota.

4.2 – ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO

Os dados coletados a partir do questionário aplicado aos 20 funcionários do nível tático da empresa, sendo funcionários que exercem funções de Agentes Terceirizados, Gerentes de Filial, Gerente Geral e Gerente Comercial, que trabalham na empresa em sua maioria em um período entre 05 e 15 anos e possuem nível de escolaridade que oscila entre 2º grau incompleto e 3º grau incompleto revelam que 50% de reclamação de funcionários refere-se ao atraso nos pagamentos de salários e adiantamentos salariais em segundo lugar estão os baixos níveis salariais e pacote de benefícios com 15% das opiniões.

Os funcionários opinaram também sobre as reclamações e sugestões mais freqüentes dos clientes, que revelaram como principal reclamação dos clientes com 50% das opiniões o atraso na entrega das mercadorias, seguido de 20% que reclamam devidos aos cálculos errados dos fretes, 15% pela falta de informações. Avarias e extravios ficam em terceiro lugar com 10% cada um e outras reclamações aparecem com 5% das opiniões.

Quando perguntado aos funcionários sobre quais eram as maiores dificuldades enfrentadas para realizar seu trabalho, eles diversificaram bastante as respostas ficando divididas da seguinte forma:

25% dos entrevistados atribui como maior dificuldade a desmotivação dos funcionários para a realização das tarefas;

Com 20% das acredita que a maior dificuldade está atrelada a frota insuficiente para o transporte. Também com 20% está a baixa qualificação da mão-de-obra;

Com 15% das opiniões está a falta de metas preestabelecidas e com 10% das opiniões está a falta de padrões definidos para as tarefas e a frota demasiadamente velha.

Ao tratar no questionário da eficiência do sistema de informações para a tomada de decisão os funcionários revelaram com 35% das opiniões que o sistema não fornece informações confiáveis e também 30% das opiniões afirmam que o sistema fornece respostas, porém muito além dos prazos necessários. Foi identificado também, com 20% das opiniões que o sistema é pouco flexível, impedindo o registro de determinados fatos necessários a tomada de decisão e para finalizar 15% das pessoas acham que faltam controles gerenciais.

Quanto a opinião dos entrevistados sobre as políticas de recursos humanos, 100% dos entrevistados responderam que as políticas são praticamente inexistentes deixando claro a falta de prioridade da organização em relação ao desenvolvimento profissional dos funcionários. (tabela 2)

TABELA 2 – OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO DA EMPRESA TRANSCARGAS LTDA – FEV 2004

continua

OPINIÕES	QUANTIDADE	%
Idade		
18 a 25 anos	00	00
26 a 35 anos	07	35
36 a 45 anos	08	40
46 a 55 anos	05	25
55 anos e mais	00	00
Total	20	100
Tempo na empresa		
00 a 01 ano	00	00
01 a 03 anos	00	00
03 a 05 anos	05	25
05 a 10 anos	06	30
10 a 15 anos	07	35
15 anos e mais	02	10
Total	20	100
Nível de Escolaridade		
1° grau completo	01	05
2° grau incompleto	02	10
2° grau completo	11	55
3° grau incompleto	03	15
3° grau completo	02	10
Pós graduação	01	05

TABELA 2 – OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO DA EMPRESA TRANSCARGAS LTDA – FEV 2004 continua

OPINIÕES	QUANTIDADE	%
Total	20	100
Função que exerce		
Encarregado de filial	14	70
Gerente de filial	04	20
Gerente geral	01	05
Gerente comercial	01	05
Total	20	100
Reclamações de Funcionários		
Atraso no pagamento de salários e adiantamentos	16	80
Baixo nível salário e benefícios	03	15
Falta de orientação para as tarefas	01	05
Total	20	100
Reclamações dos clientes		
Atraso na entrega	10	50
Falta de informação	02	10
Avaria de mercadorias	02	10
Extravio de mercadorias	02	10
Cálculos errados de fretes	03	15
Outros	01	05
Total	20	100
Dificuldades para realizar o trabalho		
Funcionários desmotivados	05	25
Frota insuficiente para transporte	04	20
Frota demasiadamente velha	02	10
Falta de metas preestabelecidas	03	15
Ausência de padrão nos processos	02	10
Baixa qualificação da mão-de-obra	04	20
Total	20	100
Eficiência nos Controles Gerenciais		
Ausência de certos controles	03	15
Respostas além do prazo necessário	06	30
Informações pouco confiáveis	07	35
Falta de flexibilidade no sistema de informações	04	20
Total	20	100
Políticas de Recursos Humanos		
Inexistentes	00	00

Praticamente Inexistentes	20	100
Numerosas políticas de desenvolvimento	00	00
Total	20	100

FONTE: Estudo de campo

4.2.1 – Embasamento Teórico dos Resultados da Tabela 2

Após análise e interpretação dos dados coletados em questionário realizado com os funcionários do nível tático da organização, foram identificados problemas de *insatisfação dos funcionários envolvidos no negócio, frota velha e insuficiente para a realização do transporte, baixa qualificação da mão-de-obra, ausência de padrões na realização das tarefas e ausência de metas estabelecidas para serem alcançadas.*

Pôde ser observada a ineficiência do sistema de informações da organização quando os entrevistados afirmaram que *as informações geradas não são confiáveis e não são dispostas no tempo necessário à tomada de decisão, bem como é pouco flexível para permitir o registro dos fatos, dessa forma faltam controles gerenciais por ineficiência do sistema de informações bem como falta direção estabelecida por um planejamento anterior que guie as pessoas no trabalho.*

MANÃS (1999, p. 01) refere-se a importância da informação para o sucesso de uma organização afirmando que:

“A informação é fundamental para a empresa moderna. É por meio dela que se consegue ter uma situação de vantagem diante da concorrência”.

Trabalhando a informação de maneira correta, a empresa consegue direcionar seus colaboradores para tender da melhor maneira possível ao cliente.”

LAUDON (1999, p. 03) refere-se a importância dos sistemas de informações para as empresas afirmando que:

“Independentemente do tamanho, cada vez mais as organizações necessitam dos sistemas de informação para reagir aos problemas e oportunidades do ambiente

de negócios globais de hoje. Os sistemas de informação estão transformando a maneira como o trabalho é conduzido e como os produtos e serviços são produzidos”.

A afirmação do autor nos remete a analisar a importância que possui um sistema de informações no sucesso de uma organização tendo em vista que decisões erradas podem estabelecer o que fazer e de que modo fazer as coisas que podem levar uma organização ao sucesso ou a sua falência.

FILHO (2000, p.185) apresenta os aspectos que devem ser levados em conta para um sistema apresentar resultados:

Para que os sistemas de informação possam apresentar resultados favoráveis, não é imprescindível a utilização da informática, mas a disponibilidade de tais recursos para facilitar a viabilização desse nível de integração.

Os sistemas de informação devem observar os seguintes aspectos:

- a empresa deve ser vista como um todo;
- a atividade administrativa deve ser organizada;
- o sistema deve possuir informações suficientes e precisas para o processo decisório, análise gerencial, controle e operação das atividades;
- na rapidez da informação, o processamento eletrônico de dados deve ter papel de destaque.

As falhas no sistema de informação da empresa estudada ocasiona a ausência de controles efetivos e com os prazos necessários, o erro no preço dos fretes causando vendas a menor e alto índice de descontos concedidos, pela falta de informações dos preços contratados disponibilizadas para as filiais da empresa, falta de informações adequadas para a tomada de decisões e a impossibilidade de propor maneiras inovadoras de executar tarefas de forma a buscar maior efetividade tanto no âmbito operacional, comercial quanto financeiro.

Foram realizadas entrevistas com sócios e diretores para conhecer a opinião deles sobre a atual situação da empresa.

Quando perguntado aos entrevistados sobre as dificuldades atuais enfrentadas pela organização e as possíveis causas, foi respondida que a principal dificuldade encontrada atualmente é a impossibilidade de honrar os compromissos financeiros da organização e a dificuldade em conseguir linhas créditos, isso se dá baseado em vários fatores, como: frota demasiadamente velha aumentado o custo de manutenção, falta de controles gerenciais eficientes e no momento certo inclusive

no que se refere a conhecer a lucratividade do negócio, preços cobrados diferentes dos combinados devido a falhas no sistema de informática ocasionando queda no faturamento ou necessidade de emitir descontos aos clientes, falta de compromisso dos funcionários envolvidos nas tarefas, extravios e avarias de mercadorias transportadas, não cumprimento do prazo de entrega das mercadorias ocasionando a perda do cliente, estradas matogrossenses em condições precárias, alta inadimplência, prazo médio de recebimento dos fretes muito longo.

Sobre o quadro de funcionários os entrevistados se manifestaram dizendo que existem muitos empenhados na atividade e motivados para o trabalho, porém com nível de escolaridade e conhecimentos muito aquém do que é necessário, tendo em vista que trata-se de níveis salariais baixos, não atraindo talentos e também por tratar de um grupo onde a maioria são trabalhadores braçais e com baixo nível de qualificação. Por outro lado a empresa tenta desenvolver um bom relacionamento com os funcionários, para tornar o ambiente de trabalho amigável entre todos.

Ocorre que neste momento há uma desmotivação do grupo tendo em vista os atrasos no pagamento dos salários e outros benefícios.

Sobre a relação dos clientes com a empresa, os entrevistados demonstraram-se otimistas, afirmando que há um bom relacionamento entre a sociedade e a organização, porém será preciso ajustar alguns pontos internos para proporcionar maior qualidade nos serviços para assim poder atender melhor os clientes e evitar as reclamações.

Como pode ser observado na afirmação sobre o relacionamento do cliente com a empresa fica aparente que no momento não há ações que demonstrem uma preocupação em atender às necessidades dos clientes, ou seja há pouco foco no cliente. Daí surge a necessidade da utilização de ações de marketing para fazer entender a importância da satisfação do cliente para a sobrevivência da organização.

COBRA (1992, p. 33) refere-se ao conceito de marketing afirmando que:

“O papel do marketing é então identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem

satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral”.

Partindo do conceito apresentado pelo autor é possível verificar que deve-se partir das necessidades dos clientes para então compor o produto ou serviço que o satisfaça, bem como atender, por outro lado os interesses dos investidores e a comunidade envolvida com o negócio.

4.3 – ANÁLISE DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS

Conforme consta no capítulo referente a metodologia, além dos questionários e das entrevistas, foram extraídos dados de relatórios gerenciais que após analisados foi possível fazer as seguintes interpretações:

As vendas apresentadas nos relatórios gerenciais mantiveram-se em certo equilíbrio no ano 2003, em alguns meses houve oscilações para mais ou para menos na ordem de 19%. Para avaliar qual será a venda ideal será necessário conhecer o custo da empresa e estabelecer o lucro esperado para então poder desenvolver uma política comercial para atingir o melhor resultado, obviamente observando as restrições de estrutura operacional.

Em uma análise superficial é possível identificar que a empresa obteve uma receita de R\$ 0,47 (Quarenta e Sete centavos) para cada quilo transportado no ano 2003. Para avaliar se esse resultado é ideal é necessário conhecer o custo de se transportar cada quilo, bem como os impostos que incidirão sobre a venda e o lucro esperado para então avaliar o preço ideal de venda de cada quilo.

Após observar o valor dos descontos concedidos no ano 2003, verificou-se que em média foram concedidos 4,84% em descontos sobre o total da venda do ano 2003. Sendo este um percentual muito alto para ser concedido de descontos após emitidos os fretes.

O alto valor de descontos concedidos se dá pela ineficiência do sistema de informações da empresa, que não registra com segurança os contratos firmados com os clientes, o que ocasiona a emissão dos fretes com valores a mais, obrigando a empresa a conceder os descontos, e a menos obtendo uma venda menor do que na realidade teria.

Outro índice avaliado nos relatórios disponíveis refere-se ao extravio de mercadorias, sendo apresentado o índice médio de 1,72% sobre a venda total no ano 2003. Também o índice médio de avarias apresentado para o ano 2003 de 2,97% sobre a venda total. Ambos devem necessariamente ser menor, para que a empresa diminua o desembolso, diminuindo o custo e possa demonstrar credibilidade e segurança aos clientes.

O saldo de contas a receber vencidas apresentado nos relatórios são bastante altos para o tamanho da venda apresentada pela empresa. Falta de uma política de concessão de crédito e cobrança definida adequadamente para o negócio.

A empresa possui um valor elevado de dívidas sem saldar, o que dificulta disponibilidade de linhas de crédito para a renovação de frota e outros investimentos. As vendas do mês de janeiro de 2003 representavam apenas 17,44% do valor da dívida vencida até 31 de janeiro. Já em dezembro de 2003 as vendas passaram a representar 22,46% da dívida total vencida até 31 de dezembro. Porém identifica-se a impossibilidade de saldar as dívidas vencidas apenas com as receitas de vendas que a empresa realiza mensalmente.

Para finalizar a análise dos relatórios gerenciais, foi verificada a lista de veículos que a empresa possui. Foi possível verificar que a frota é insuficiente, apenas 20 veículos, e está com idade bastante antiga. A idade média da frota é de 11,45 anos, ou seja, a maioria dos veículos está depreciada na totalidade o que certamente impede a realização de um serviço de qualidade.

5 – FASES DE IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL

5.1 – DESCRIÇÃO DAS FASES DE IMPLANTAÇÃO NA EMPRESA TRANSCARGAS

As fases de implantação variam de acordo com o ramo de atividade da empresa e com as prioridades de cada uma delas. Para a empresa objeto desse estudo, está sendo sugerida uma sequência de implantação que estará descrita abaixo.

1ª Fase:

Realização do treinamento introdutório sobre o modelo de gestão a ser implementado para as gerências e outras lideranças.

2ª Fase:

Implementação do grupo de funcionários para redução de custos. Serão definidas metas, as responsabilidades, o método de acompanhamento e os meios para o seu atingimento.

3ª Fase:

Reestruturação do organograma da empresa, re-definindo níveis e linhas de comando.

4ª Fase:

Definição do negócio de cada departamento, ou seja, quais os produtos/serviços gerados, clientes, insumos e fornecedores de cada departamento.

5ª Fase:

Definição dos Indicadores da Qualidade (IQ) de cada área. Chamaremos aqui os Indicadores da Qualidade de indicadores de desempenho.

6ª Fase:

Estabelecimento de metas para cada indicador de desempenho.

7ª Fase:

Elaboração de planos de ação que viabilizem o atingimento das metas propostas.

8ª Fase:

Estruturar reuniões formais para acompanhamento da evolução das metas propostas.

9ª Fase:

Realizar o mapeamento, análise otimização e padronização de todos os processos da empresa.

10ª Fase:

Implementação do tratamento de não conformidades, ou seja, quando não se atinge o resultado esperado.

11ª Fase:

Implementação de auditorias internas do sistema de gestão da empresa.

12ª Fase:

Treinamento de todos os funcionários no modelo de gestão a ser implantado.

13ª Fase:

Implementação da avaliação de desempenho do sistema de gestão implantado.

14ª Fase:

Implementação do plano de remuneração variável baseado no desempenho da empresa e de cada uma das áreas.

15ª Fase:

Implementação do 5S.

5.2 – FASES DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

1ª Fase:

Apresentar o Programa 5S para os diretores e representantes da empresa, dando ênfase na importância do 5S na conduta pessoal e na rotina do trabalho, como ferramenta indispensável na cultura da empresa.

2ª Fase:

Definir estratégias de aplicação, ou seja, articulando com o coordenador, definindo ações, cronograma e escolha dos agentes multiplicadores.

3ª Fase:

Envolver a alta administração, realizando reunião com os funcionários com manifestação da alta direção, enfatizando seu apoio e comprometimento ao programa 5S.

4ª Fase:

Avaliar a situação atual dos departamentos e áreas, inspecionando e registrando em formulários, filmando e fotografando as condições da empresa.

5ª Fase:

Treinar agentes multiplicadores realizando aulas expositivas com uso de transparências e de aulas práticas em ambientes a serem definidos pela empresa.

6ª Fase:

Preparar material didático de acordo com as necessidades da empresa.

7ª Fase:

Treinar todos os funcionários da empresa sobre o Programa 5S realizando aulas com uso de transparências.

8ª Fase:

Desenvolver uma campanha de divulgação do programa, fixando faixas, cartazes, promovendo concursos para a escolha do nome do programa e identificando o mascote.

9ª Fase:

Promover o dia "S", estabelecendo um dia somente para limpeza e organização dos setores, praticando um grande movimento na empresa.

10ª Fase:

Promover a semana do refinamento, garantindo a continuidade do 5S, colocando objetos, ferramentas e materiais nos seus devidos lugares; praticando o senso de utilização, ordenação e limpeza.

11ª Fase:

Promover as auditorias avaliando através de inspeções as áreas, com formulários próprios e sugerindo melhorias.

12ª Fase:

Promover as correções e ajustes das ações acompanhando e identificando as dificuldades nas auditorias.

13ª Fase:

Registrar os resultados em gestão à vista, ou seja, consolidando em relatórios e gráficos de acompanhamento, distribuindo e divulgando os resultados. Neste registro será feito um reconhecimento das melhores áreas através de diploma e divulgação a ser definida pela empresa.

6 - CONCLUSÃO

Após a realização da pesquisa foi possível verificar que a empresa encontra-se com dificuldades em saldar compromissos financeiros, tendo em vista o valor de dívidas vencidas apresentada ser muito alto, a falta de conhecimento dos valores dos custos e do lucro que o negócio está gerando, alto índice de descontos concedidos, número elevado de contas a receber em atraso, idade média da frota muito alta, falta de padrão para o valor ideal de vendas em um mês e o preço mínimo de venda para cada quilo transportado, bem como o custo ideal para cada quilo transportado e a margem de lucro a ser perseguida, ente outros indicadores de resultados do negócio.

Após a realização da pesquisa foi possível apresentar, de maneira resumida, os problemas e as causas, ambos identificados após análise dos dados coletados.

Os problemas enfrentados pela organização são:

- Alto grau de endividamento e dificuldade para saldar compromissos financeiros;
- Insatisfação dos clientes e funcionários;
- Atraso na entrega das mercadorias;
- Controles gerenciais pouco efetivos;
- Grande quantidade de avarias e extravios das mercadorias transportadas;
- Alto índice de descontos concedidos;
- Altos valores de contas a receber em atraso.

Seguem abaixo as causas identificadas para os problemas apresentados:

- Desmotivação dos funcionários;
- Ausência de políticas de desenvolvimento de pessoal;
- Pouco foco nas necessidades dos clientes;
- Baixa qualificação do quadro de funcionários;
- Relatórios gerenciais não confiáveis afetando a tomada de decisões;
- Ausência de um planejamento definido envolvendo objetivos e metas a serem perseguidos;
- Falta de padrões para a realização das tarefas;
- Falta de conhecimento dos resultados que gera o negócio;

- Inexistência de políticas adequadas de concessão e suspensão de crédito;
- Frota antiga e insuficiente e
- *Falta de uma política de investimentos definida.*

Com base nos problemas e suas causas identificadas através da pesquisa, bem como no embasamento teórico mencionado no capítulo de análise dos dados coletados e no conteúdo da revisão de literatura apresentada no capítulo 02, é sugerido nesta etapa do trabalho a implantação de um modelo de gestão com base na Qualidade Total. A proposta tem como finalidade principal o gerenciamento para resultados, visando diminuir os problemas operacionais e administrativos existentes e conseqüentemente atingir a melhoria dos resultados que o negócio vem gerando.

Um aspecto bastante importante que será observado ao utilizar o gerenciamento com base na Qualidade Total, está relacionado à necessidade de planejamento em relação a empresa como um todo, que será uma das premissas para se estabelecer resultados ideais e como atingi-los.

A proposta de implantar um modelo de gestão com base nos conceitos da Qualidade Total se justifica nesse caso tendo em vista que esse modelo de gerenciamento busca atender primeiramente as necessidades dos clientes, usando métodos de melhoria interna da organização, conseqüentemente levando assim a organização a buscar a qualidade nos serviços prestados;

Também é tarefa da Qualidade Total acompanhar os resultados e tratar as anomalias registradas, buscando a melhoria continua;

Enfim, utilizar um modelo de gestão pela Qualidade Total é aplicar o gerenciamento a partir do ciclo PDCA, princípio indispensável da administração, de maneira prática em uma organização.

E interessante ser observado que a implementação de um modelo de gestão para a Qualidade Total não é tarefa fácil, pois requer a mudança cultural de toda a organização para a filosofia da qualidade, porém não é impossível, com um pouco de investimentos, muita perseverança e a capacidade de adaptar o modelo à organização em questão, certamente a organização atingirá o sucesso esperado.

Aplicando um modelo de gestão para a Qualidade Total espera-se em um período de um ano que a empresa atinja resultados mais satisfatórios, ou seja, solucione os problemas aqui levantados, bem como retome seu crescimento.

Espera-se também desse trabalho, preparar a organização para após o primeiro ano trabalhando a partir dos conceitos da Qualidade Total, poder estar pronta para iniciar o processo de obtenção da *certificação de qualidade ISO 9000*.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade a vantagem competitiva**, São Paulo: Makron Books, 1992
- BARROS, Claudius D'Artagnar C. **Excelência em Serviços uma questão de sobrevivência no mercado**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999
- CALEGARE, Álvaro de Almeida. **Técnicas de Garantia da Qualidade**, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**, Rio de Janeiro: Bloch, 1994
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**, Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996
- CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração – Pensando e Fazendo**, São Paulo: Age, 1998
- CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C.; BJUR, Wesley. **Administração e Qualidade: A superação dos desafios**, São Paulo: Makron Books, 1997
- CARVALHO, Antonio Vieira e SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**, Volume 2, São Paulo: Pioneira, 1995
- CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Qualidade Total em Serviços**, 3 ed, São Paulo: Atlas, 1999
- CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da Qualidade**, 3 ed, São Paulo: Pioneira, 1993
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**, 2 ed, São Paulo: Atlas, 1992
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento**, 7 ed, Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1999
- FILHO, Chinelato João. **O e M Integrado à Informática**, 10 ed, Rio de Janeiro: JC Editora: 2000
- GALVÃO, Celio; MENDONÇA, Mauro. **Fazendo Acontecer na Qualidade Total: Análise e Melhoria de Processos**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4 ed, São Paulo: Atlas, 1995
- GIL, Antonio de Loureiro. **Gestão da Qualidade Empresarial**, 2 ed, São Paulo: Atlas, 1997

- GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade Total nas organizações**, São Paulo: Atlas, 1993
- GRIFO, Equipe. **Iniciando os Conceitos da Qualidade Total**, São Paulo: Pioneira, 1994
- GRIFO, Equipe. **O Processo de Multiplicação da Qualidade**, São Paulo: Pioneira, 1997
- HEMÉRITAS, Adhemar Batista. **Organização e Normas**, 6 ed, São Paulo: Atlas, 1995
- HOLLAND, Neila Anchieta. **O modelo POQ Administração Participativa a Caminho da Qualidade**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993
- HUNT, Daniel V. **Gerenciamento para a Qualidade**, Rio de Janeiro: Editora LTC, 1994
- LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane Pice. **Sistemas de Informação**, 4 ed, Rio de Janeiro: JC Editora, 1999
- MANÃS, Antonio Vico. **Administração de Sistemas de Informação**, 2 ed, São Paulo: Erica, 1999
- MARTINS, Gilberto de Andrade e LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalho de Conclusão de Curso**, São Paulo: Atlas, 2000
- MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**, 12 ed, São Paulo: Pioneira, 1998
- MOREIRA, Daniel Augusto. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**, São Paulo: Pioneira Thomson, 2002
- MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade Simplesmente Total, uma Abordagem Simples e Prática da Gestão da Qualidade**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997
- OLIVEIRA, Marcos Antonio Lima de. **Qualidade: O Desafio da Pequena e Média Empresa**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994
- OSADA, Takashi. **House Keeping, 5 S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**, São Paulo: Instituto IMAM, 1992
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na Prática**, 2 ed, São Paulo: Atlas, 1997
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Objetivos da Pesquisa**, 3 ed, São Paulo: Atlas, 1999
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social Métodos e Técnicas**, 3 ed, São Paulo: Atlas, 1999

SILVA, João Martins. **5S: Ambiente da Qualidade**, Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994

SOUTO, Antonio Carlos O e SERAPIÃO, Roberto de S. **Gestão orientada à Excelência**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997

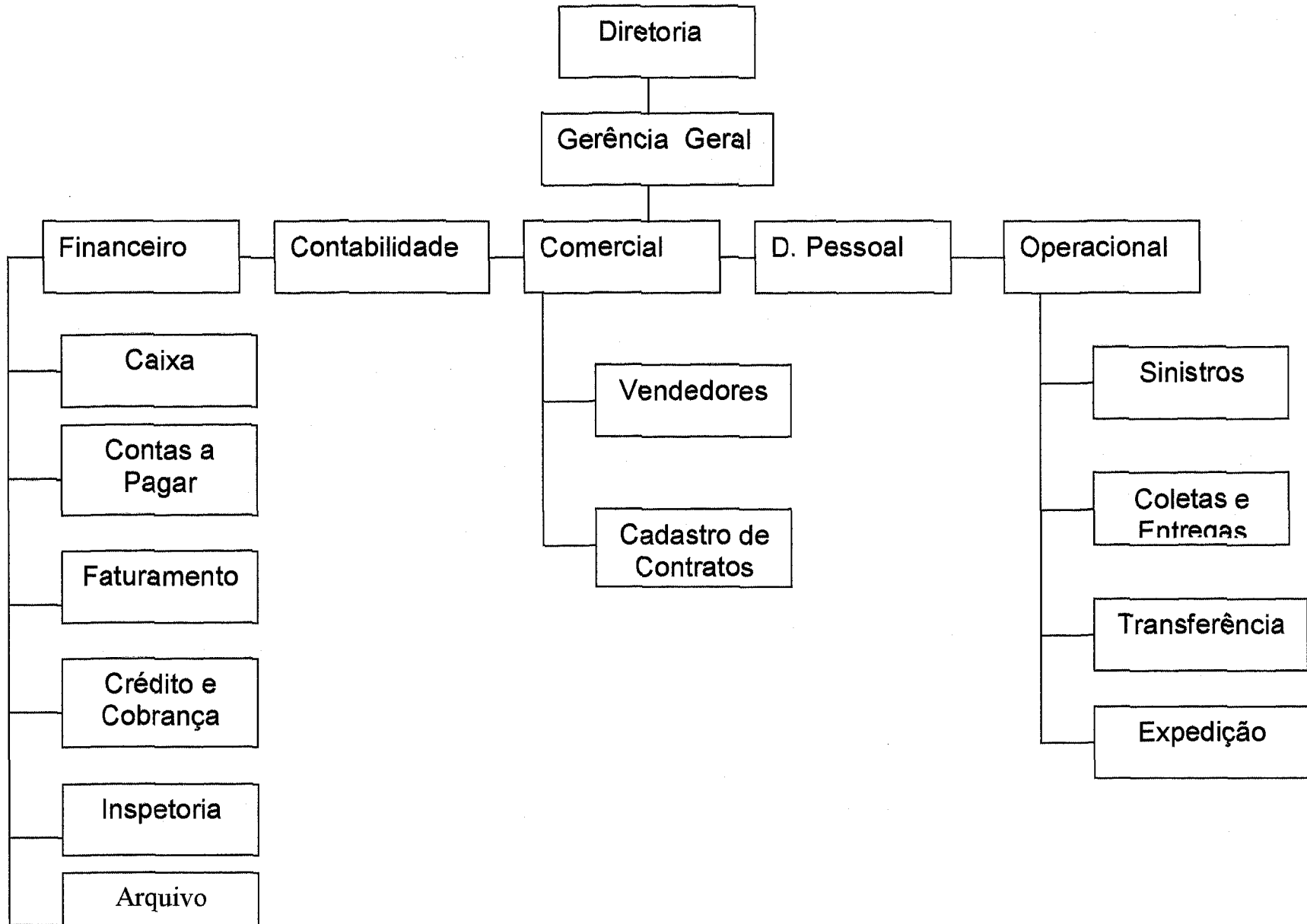
WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos**, Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA TRANSCARGAS	66
APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL.....	68
APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIO DO NÍVEL TÁTICO.....	71
APÊNDICE 4 – ENTREVISTA COM SÓCIOS / DIRETORES.....	74
APÊNDICE 5 – GRÁFICOS DA OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL – TRANSCARGAS.....	76
APÊNDICE 6 – GRÁFICOS DA OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO – TRANSCARGAS.....	82

APÊNDICE 1 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA TRANSCARGAS

APÊNDICE 1 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA TRANSCARGAS



APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA
OPERACIONAL

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL

QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL

DATA ____/____/____

1. IDADE

- () De 18 a 25 anos () De 36 a 45 anos () Mais de 55 anos
 () De 26 a 35 anos () De 46 a 55 anos

2. HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA?

- () De 0 a 01 ano () De 03 a 05 anos () De 10 a 15 anos
 () De 01 a 03 anos () De 05 a 10 anos () Mais de 15 anos

3. QUAL SUA DE ESCOLARIDADE?

- () 1° grau incompleto () 2° grau incompleto () 3° grau incompleto
 () 1° grau completo () 2° grau completo () 3° grau completo

4. QUAL A FUNÇÃO VOCÊ EXERCE NA EMPRESA?

5. COMO VOCÊ CONSIDERA A EMPRESA ONDE TRABALHA?

- () Ótima () Ruim
 () Boa () Péssima

6. COMO É SEU RELACIONAMENTO COM SEU ENCARREGADO/GERENTE?

- () Ótimo () Ruim
 () Bom () Péssimo

7. SEU ENCARREGADO/GERENTE OUVI SUAS OPINIÕES?

- () Sim () Não () Às vezes

8. VOCÊ QUE ESTÁ EM CONTATO DIRETO COM OS CLIENTES, ESCREVA ABAIXO QUAIS AS RECLAMAÇÕES/SUGESTÕES MAIS FREQUENTES DADAS POR ELES.

9. O QUE VOCÊ SUGERE QUE PODERIA SER MELHORADO NA EMPRESA ONDE VOCE TRABALHA?

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO

QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO

DATA ____/____/____

1. IDADE

- De 18 a 25 anos De 36 a 45 anos Mais de 55 anos
 De 26 a 35 anos De 46 a 55 anos

2. HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA

- De 0 a 01 ano De 03 a 05 anos De 10 a 15 anos
 De 01 a 03 anos De 05 a 10 anos Mais de 15 anos

3. QUAL SUA ESCOLARIDADE

- 1° grau completo 2° grau completo 3° grau completo
 2° grau incompleto 3° grau incompleto Pós Graduação

4. QUAL Q FUNÇÃO QUE EXERCE?

5. QUAIS AS MAIORES DIFICULDADES NA REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO?

6. QUAIS AS RECLAMAÇÕES MAIS COMUNS DOS FUNCIONÁRIOS?

7. QUAIS AS RECLAMAÇÕES/SUGESTÕES MAIS COMUNS DOS CLIENTES?

8. COMO VOCÊ AVALIA A CREDIBILIDADE DOS CONTROLES GERENCIAIS?

9. QUAL SUA OPINIÃO SOBRE AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS QUE A EMPRESA DISPÕE PARA O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS?

10. DÊ SUA OPINIÃO SOBRE O QUE PODERIA SER MELHORADO NA EMPRESA.

APÊNDICE 4 – ENTREVISTA COM SÓCIOS / DIRETORES

APÊNDICE 4 – ENTREVISTA COM SÓCIOS / DIRETORES

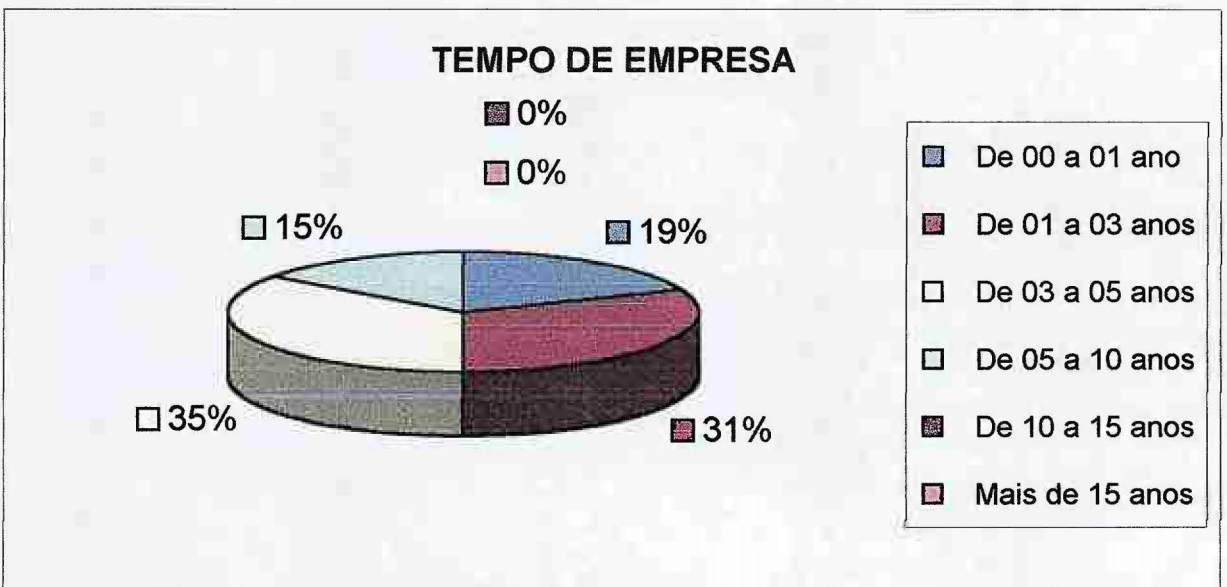
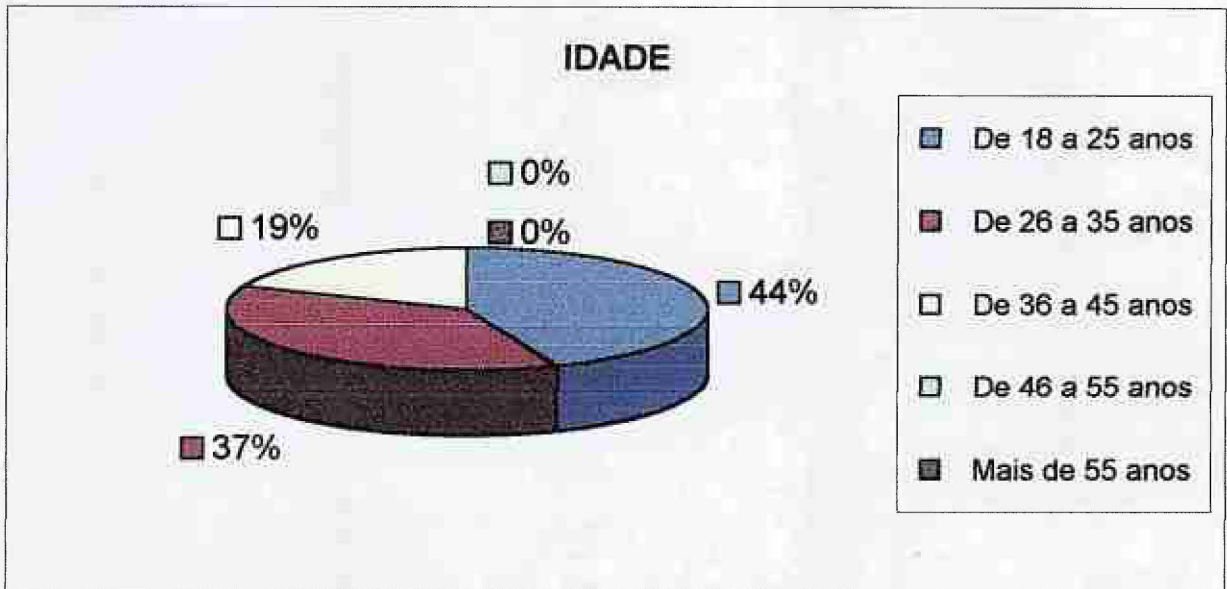
ENTREVISTA COM SÓCIOS / DIRETORES

DATA ___/___/___

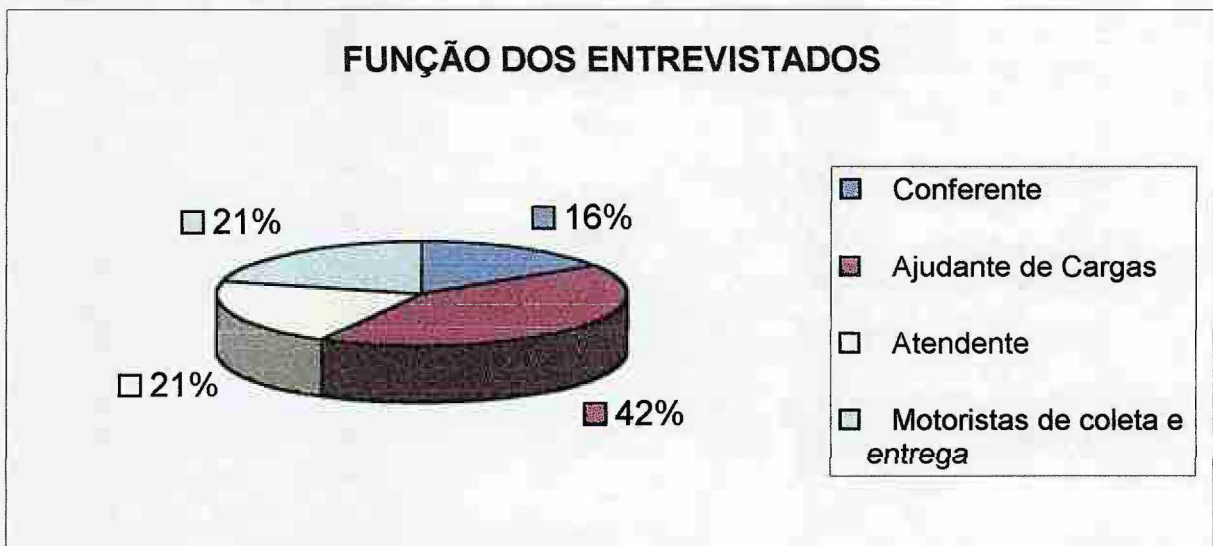
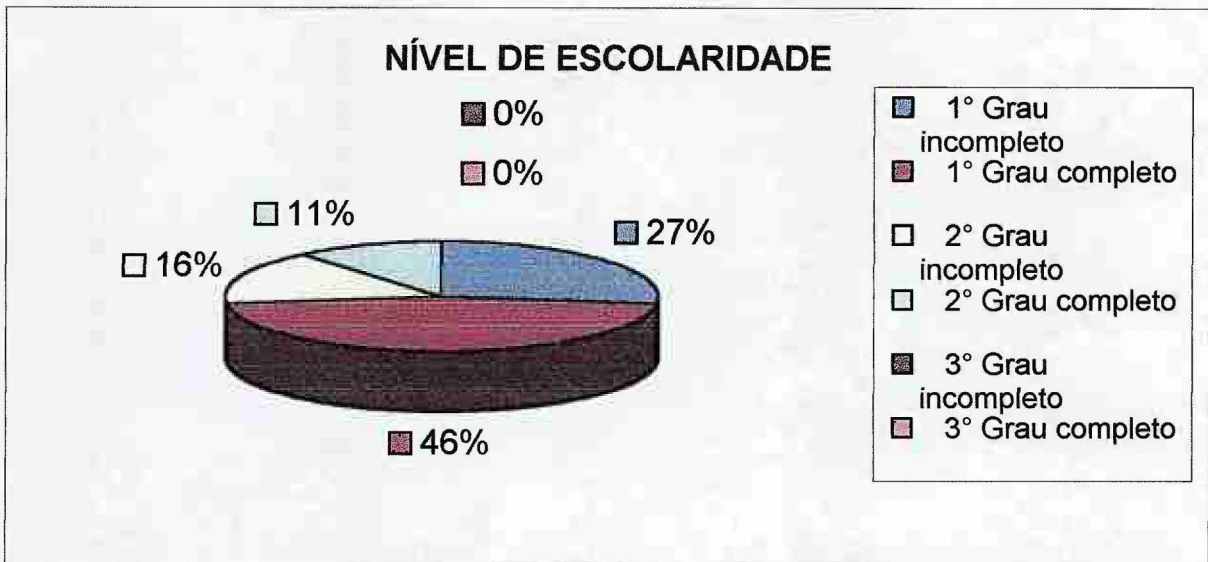
1. FALE SOBRE AS DIFICULDADES QUE A EMPRESA ENFRENTA HOJE.
2. NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PONTOS FALHOS QUE LEVAM ÀS DIFICULDADES?
3. COMO O SR. AVALIA O QUADRO DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA?
4. COMO O SR. CONSIDERA O RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM OS CLIENTES.

**APÊNDICE 5 – GRÁFICOS DA OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA
OPERACIONAL – TRANSCARGAS**

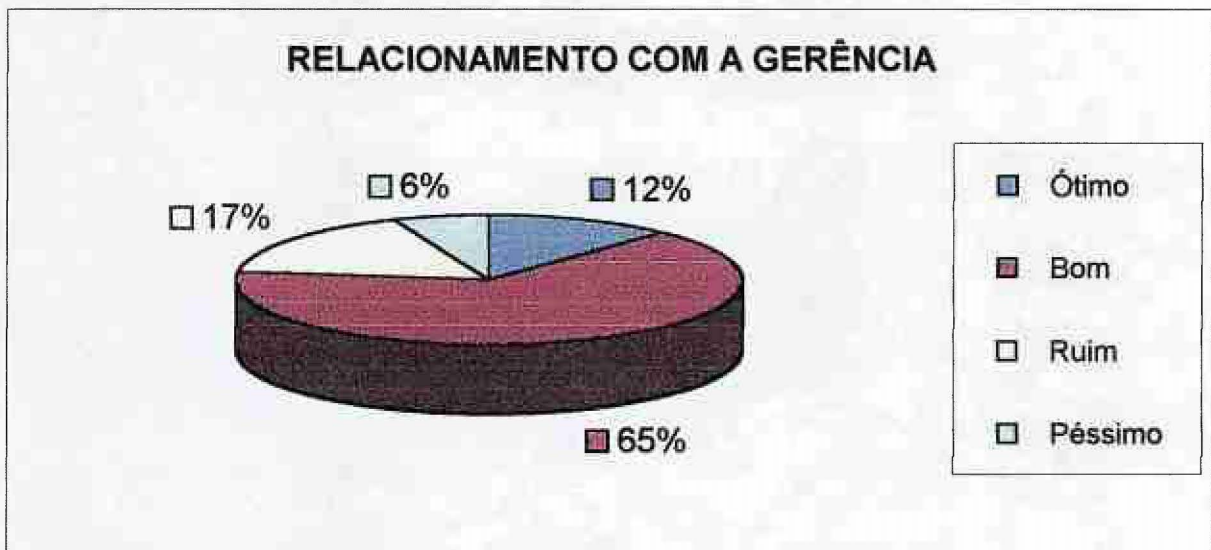
OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL - TRANSCARGAS



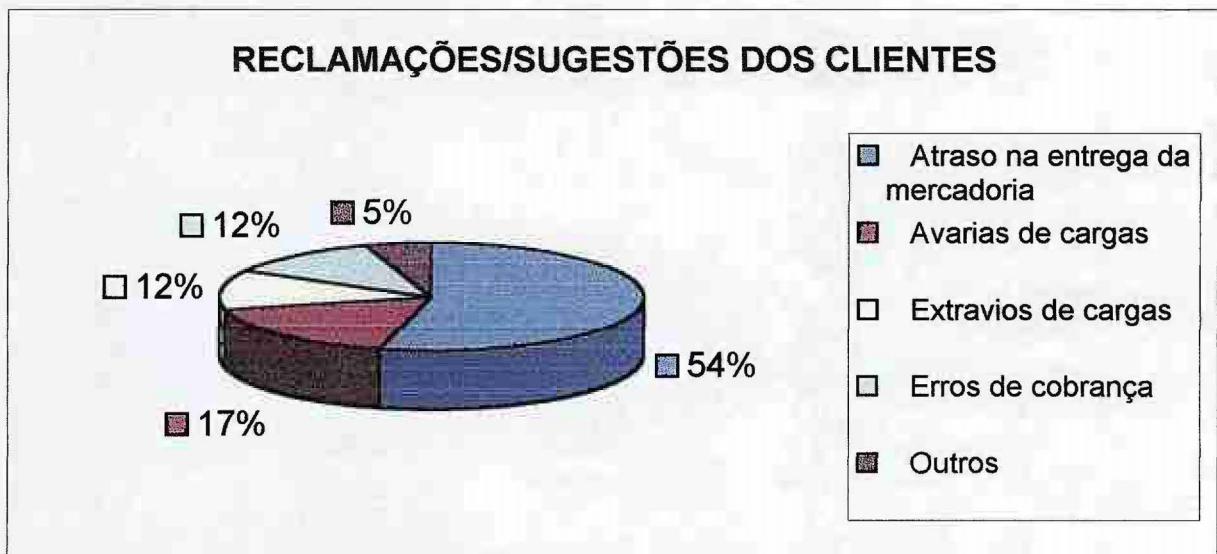
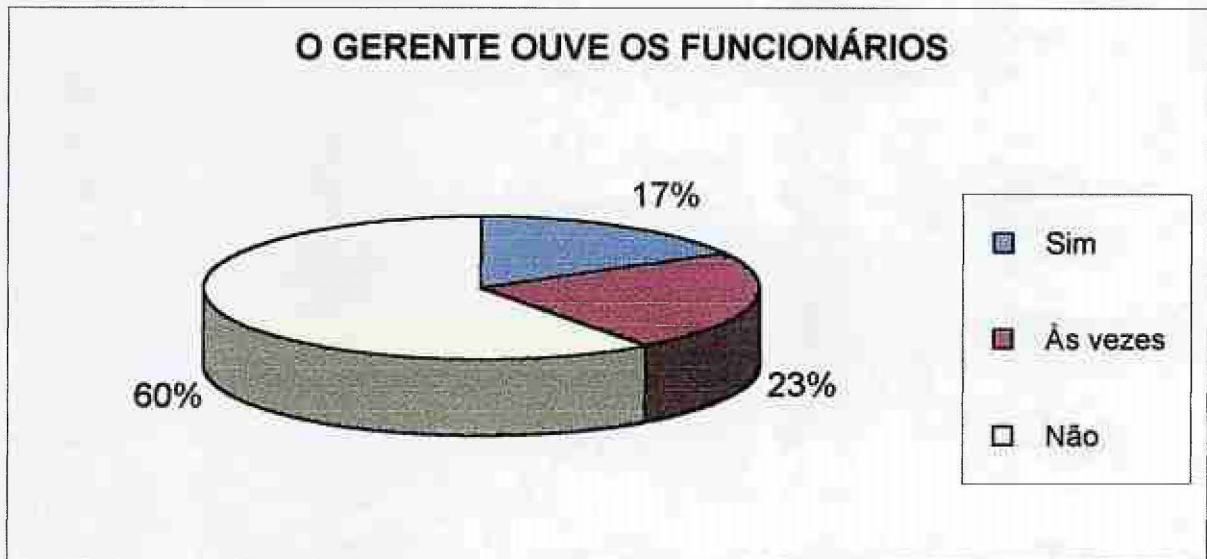
OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL - TRANSCARGAS



OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL - TRANSCARGAS



OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL - TRANSCARGAS

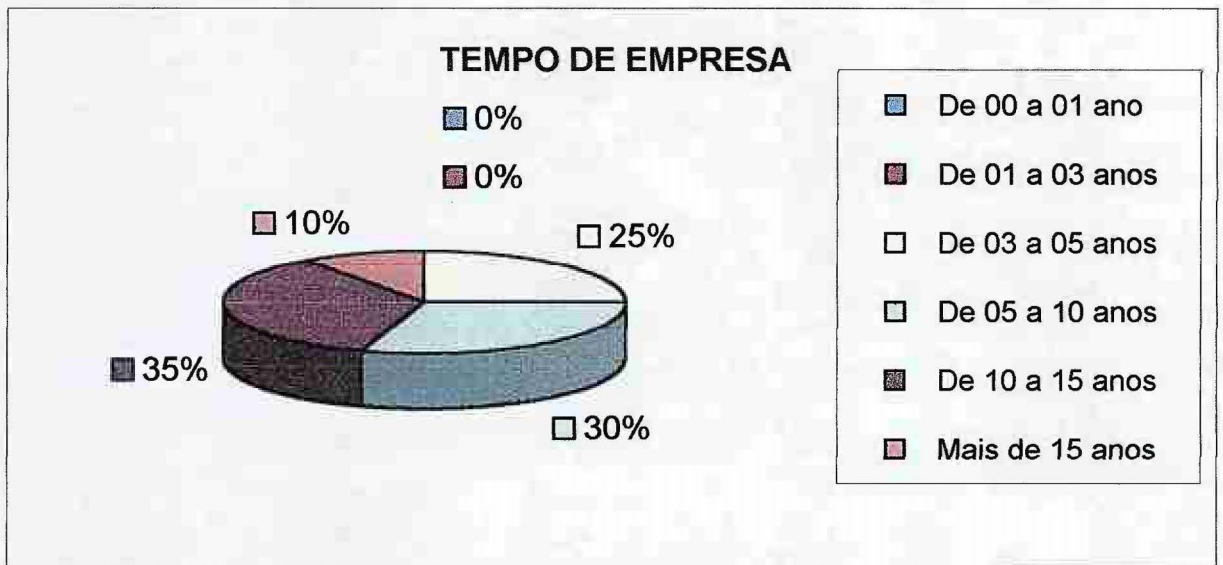
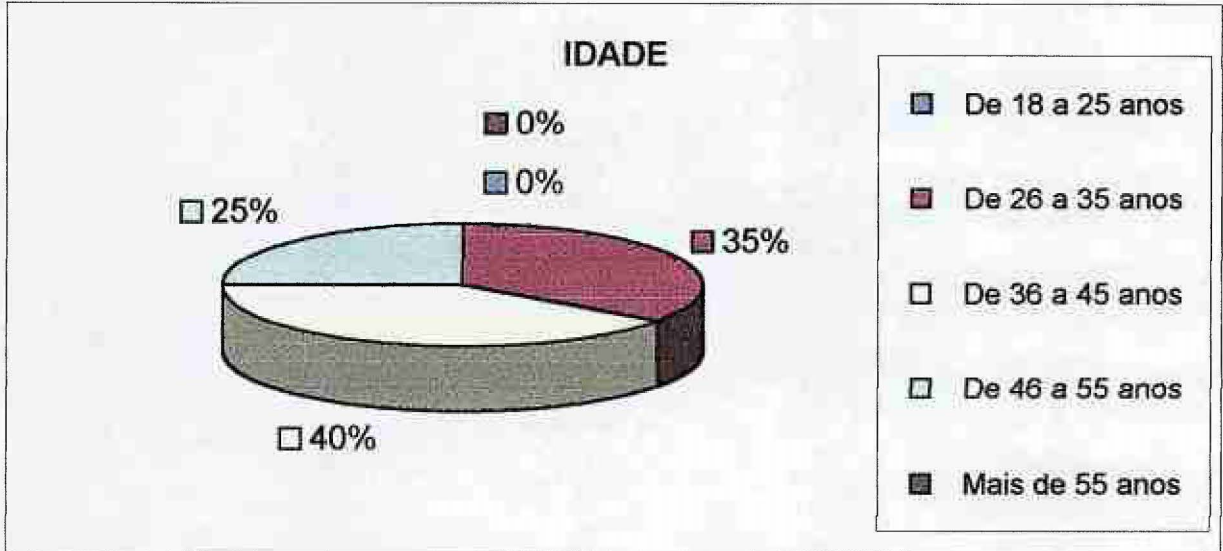


OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA OPERACIONAL - TRANSCARGAS



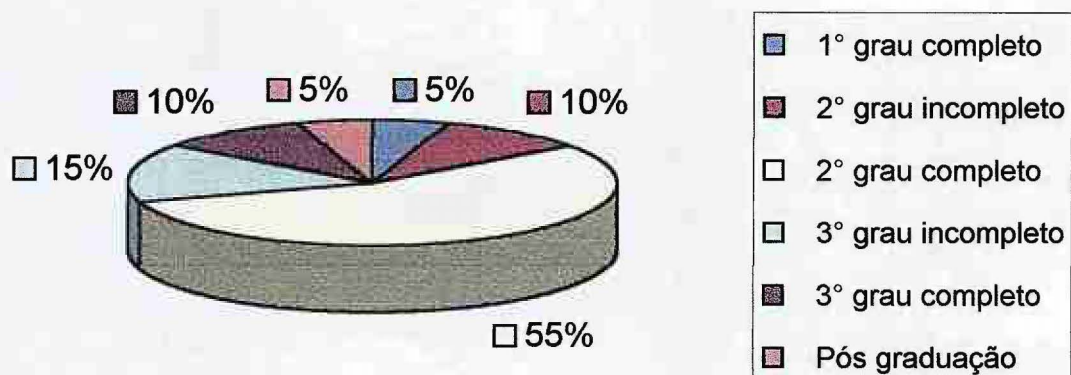
**APÊNDICE 6 – GRÁFICOS DA OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL
TÁTICO - TRANSCARGAS**

OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO - TRASCARGAS

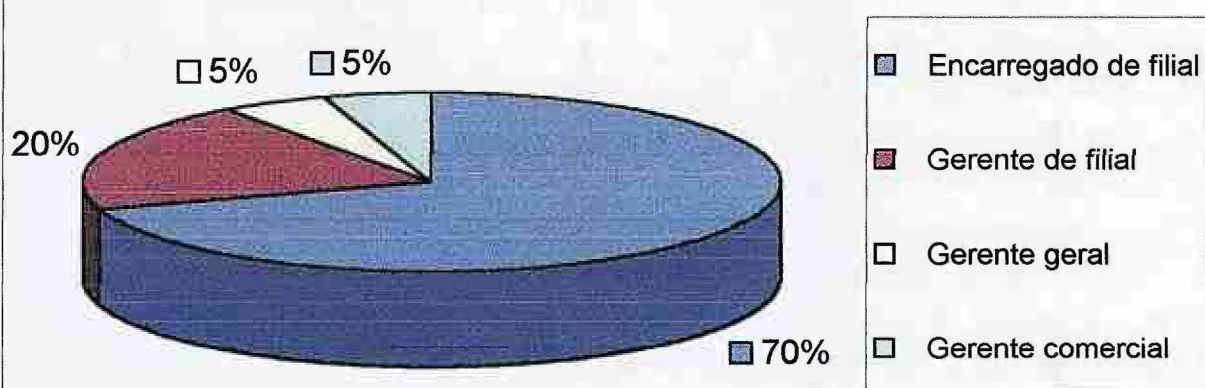


OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO - TRASCARGAS

NÍVEL DE ESCOLARIDADE

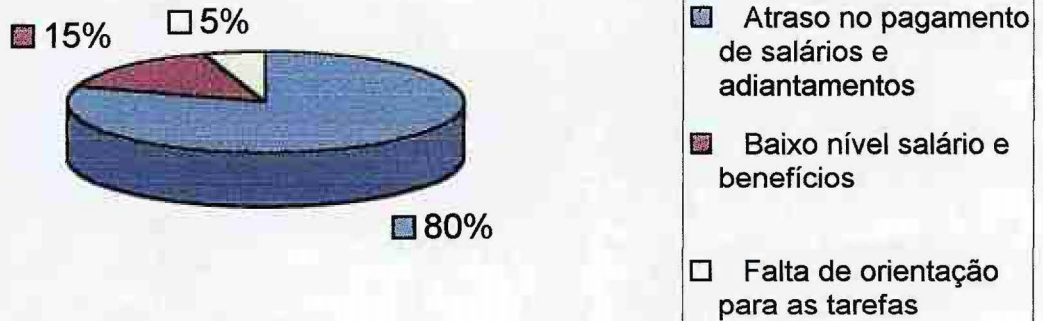


FUNÇÃO DOS ENTREVISTADOS

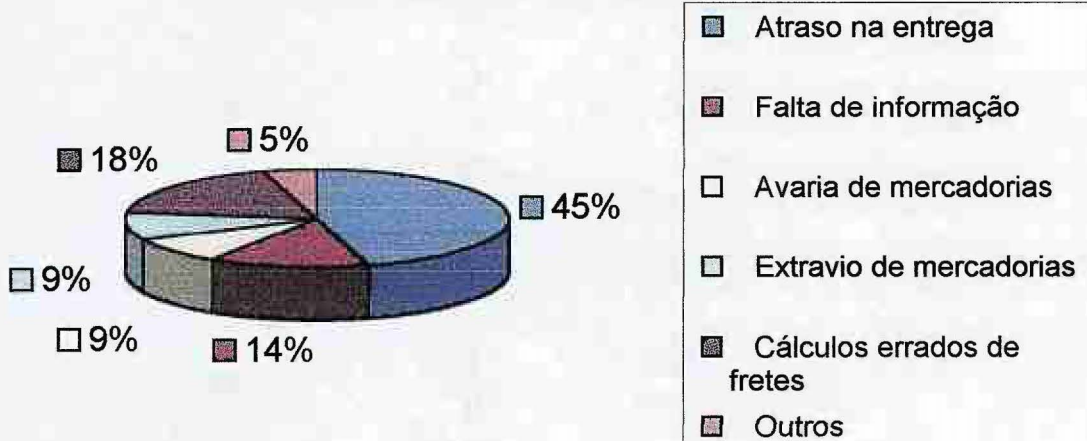


OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO - TRASCARGAS

RECLAMAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS

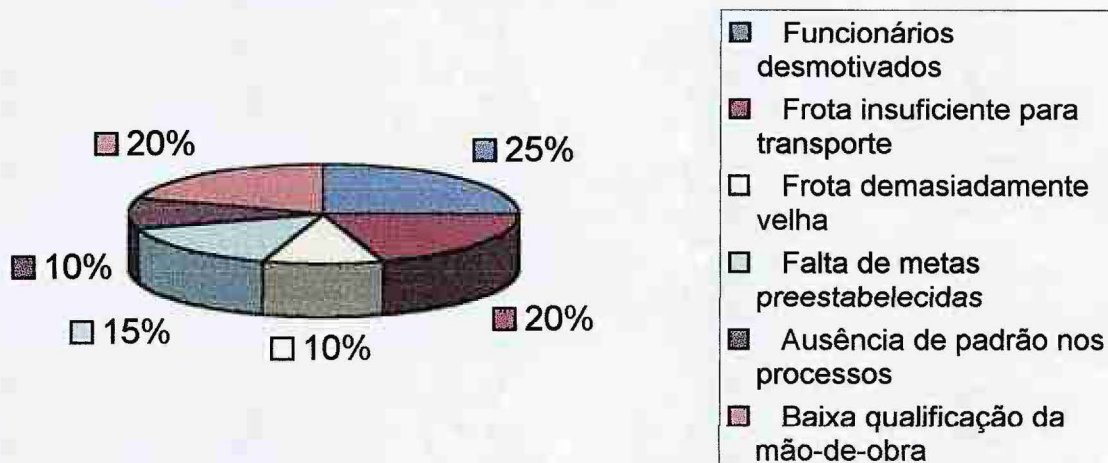


RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES

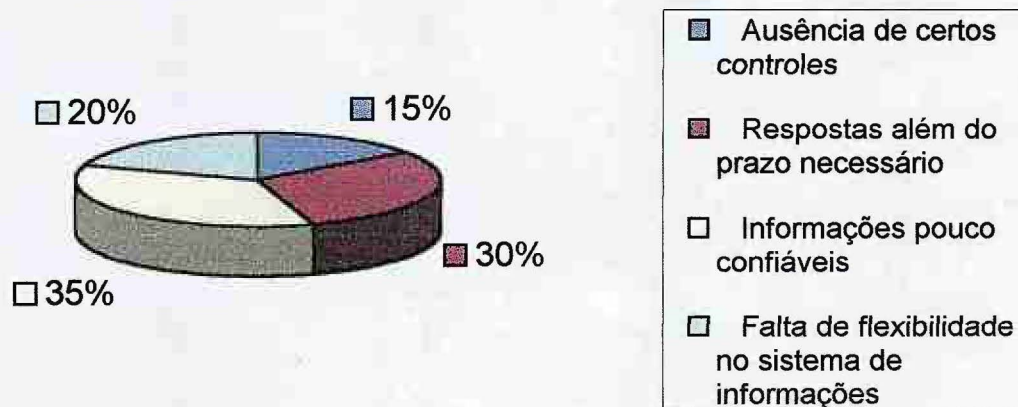


OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO - TRASCARGAS

DIFICULDADES PARA REALIZAR O TRABALHO

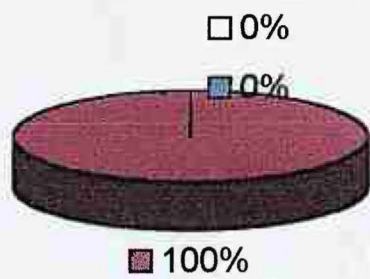


EFICIÊNCIA NOS CONTROLES GERENCIAIS



OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL TÁTICO - TRASCARGAS

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS



- Inexistentes
- Praticamente Inexistentes
- Numerosas políticas de desenvolvimento

ANEXOS

ANEXO 1 – RELATÓRIO ANUAL DE VENDAS.....	89
ANEXO 2 – RELATÓRIO ANUAL DESCONTOS EM RELAÇÃO ÀS VENDAS....	91
ANEXO 3 – RELATÓRIO ANUAL DE EXTRAVIOS EM RELAÇÃO ÀS VENDAS.	93
ANEXO 4 – RELATÓRIO ANUAL DE AVARIAS EM RELAÇÃO ÀS VENDAS.....	95
ANEXO 5 – RELATÓRIO ANUAL DE CONTAS A RECEBER VENCIDAS EM RELAÇÃO AO TOTAL À RECEBER.....	97
ANEXO 6 – RELATÓRIO ANUAL DE CONTAS A PAGAR VENCIDAS E A VENCER.....	99
ANEXO 7 – RELAÇÃO DE VEÍCULOS.....	101

ANEXO 1 – RELATÓRIO ANUAL DE VENDAS

RELATÓRIO ANUAL DE VENDAS - TRANSCARGAS LTDA

ANO: 2003

MÊS	VALOR TOTAL R\$	PESO (KG)
JAN	411.900,49	985.019
FEV	395.265,35	901.226
MAR	391.479,36	882.661
ABR	372.575,18	839.033
MAI	436.150,56	1.003.115
JUN	476.239,59	1.052.965
JUL	523.153,78	1.143.954
AGO	496.138,08	980.705
SET	532.322,89	1.154.930
OUT	545.170,28	1.014.848
NOV	448.209,09	866.698
DEZ	455.668,00	861.668
TOTAL	5.484.272,65	11.686.822

ANEXO 2 – RELATÓRIO ANUAL DE DESCONTOS EM RELAÇÃO ÀS VENDAS

RELATÓRIO ANUAL DE DESCONTOS EM RELAÇÃO AS VENDAS -
TRANSCARGAS LTDA ANO: 2003

MÊS	VENDA TOTAL R\$	DESCONTOS R\$	DESCONTOS %
JAN	411.900,49	19.174,56	4,66
FEV	395.265,35	21.392,04	5,41
MAR	391.479,36	18.550,56	4,74
ABR	372.575,18	20.199,21	5,42
MAI	436.150,56	18.580,38	4,26
JUN	476.239,59	19.594,07	4,11
JUL	523.153,78	23.531,53	4,50
AGO	496.138,08	23.841,30	4,81
SET	532.322,89	22.884,88	4,30
OUT	545.170,28	24.340,23	4,46
NOV	448.209,09	25.597,71	5,71
DEZ	455.668,00	27.513,06	6,04
TOTAL	5.484.272,65	265.199,53	4,84

ANEXO 3 – RELATÓRIO ANUAL DE EXTRAVIOS EM RELAÇÃO ÀS VENDAS

RELATÓRIO ANUAL DE EXTRAVIOS EM RELAÇÃO AS VENDAS -
TRANSCARGAS LTDA. ANO: 2003

MÊS	VENDA TOTAL R\$	EXTRAVIOS	EXTRAVIOS %
JAN	411.900,49	6.455,29	1,57
FEV	395.265,35	5.524,36	1,40
MAR	391.479,36	6.748,23	1,72
ABR	372.575,18	7.422,85	1,99
MAI	436.150,56	7.929,54	1,82
JUN	476.239,59	9.321,02	1,96
JUL	523.153,78	9.748,95	1,86
AGO	496.138,08	7.458,63	1,50
SET	532.322,89	9.750,12	1,83
OUT	545.170,28	10.130,22	1,86
NOV	448.209,09	7.421,36	1,66
DEZ	455.668,00	6.424,13	1,41
TOTAL	5.484.272,65	94.334,70	1,72

ANEXO 4 – RELATÓRIO ANUAL DE AVARIAS EM RELAÇÃO ÀS VENDAS

RELATÓRIO ANUAL DE AVARIAS EM RELAÇÃO AS VENDAS -
TRANSCARGAS LTDA. ANO: 2003

MÊS	VENDA TOTAL R\$	AVARIAS R\$	AVARIAS R\$
JAN	411.900,49	11.599,21	2,82
FEV	395.265,35	9.745,22	2,47
MAR	391.479,36	11.622,54	2,97
ABR	372.575,18	10.875,66	2,92
MAI	436.150,56	12.879,42	2,95
JUN	476.239,59	12.744,11	2,68
JUL	523.153,78	15.002,10	2,87
AGO	496.138,08	14.356,20	2,89
SET	532.322,89	17.896,54	3,36
OUT	545.170,28	18.422,31	3,38
NOV	448.209,09	15.227,77	3,40
DEZ	455.668,00	12.412,52	2,72
TOTAL	5.484.272,65	162.783,60	2,97

ANEXO 5 – RELATÓRIO ANUAL DE CONTAS A RECEBER VENCIDAS EM
RELAÇÃO AO TOTAL A RECEBER

RELATÓRIO ANUAL DE CONTAS A RECEBER VENCIDAS EM RELAÇÃO
AO TOTAL A RECEBER - TRANSCARGAS LTDA ANO: 2003

MÊS	T. A RECEBER R\$	T. VENCIDO R\$	% INADIMPLÊNCIA
JAN	398.410,21	152.874,65	38,37
FEV	387.566,31	132.144,74	34,10
MAR	387.987,52	142.785,22	36,80
ABR	354.744,78	130.299,63	36,73
MAI	421.011,32	167.896,33	39,88
JUN	455.822,99	201.923,20	44,30
JUL	498.522,14	213.644,88	42,86
AGO	475.124,07	199.874,52	42,07
SET	506.789,65	211.321,55	41,70
OUT	527.878,56	209.455,99	39,68
NOV	411.322,93	158.966,45	38,65
DEZ	434.524,71	172.859,94	39,78
TOTAL	5.259.705,19	2.094.047,10	39,81

OBS.: Posição no último dia de cada mês

**ANEXO 6 – RELATÓRIO ANUAL DE CONTAS A PAGAR VENCIDAS E A
VENCER**

**RELATÓRIO ANUAL DE CONTAS A PAGAR VENCIDAS E A VENCER -
TRANSCARGAS LTDA**

ANO: 2003

MÊS	VENCIDAS R\$	A VENCER R\$	TOTAL R\$
JAN	1.936.852,12	424.599,32	2.361.451,44
FEV	1.934.644,27	411.633,19	2.346.277,46
MAR	2.012.988,26	398.455,24	2.411.443,50
ABR	2.056.132,77	389.432,28	2.445.565,05
MAI	2.022.181,94	436.977,59	2.459.159,53
JUN	1.976.524,11	415.976,78	2.392.500,89
JUL	1.966.879,37	441.146,23	2.408.025,60
AGO	2.005.587,44	432.653,11	2.438.240,55
SET	1.936.842,71	422.972,41	2.359.815,12
OUT	1.921.471,39	412.527,88	2.333.999,27
NOV	2.036.823,29	399.155,69	2.435.978,98
DEZ	2.028.542,36	389.728,98	2.418.271,34

OBS.: Posição no último dia de cada mês

ANEXO 7 – RELAÇÃO DE VEÍCULOS

RELAÇÃO DE VEÍCULOS - TRANCARGAS LTDA

ANO: 2003

PLACA	MODELO	MARCA	ANO
JFA4423	MB L 1620	MERCEDES BENZ	1997
BYA5071	B58	VOLVO	1985
JZF8349	MB L 1620	MERCEDES BENZ	2000
BYA6486	MB L 2318	MERCEDES BENZ	1994
JZL8000	MB L 1618	MERCEDES BENZ	2003
JZA3202	MB 710	MERCEDES BENZ	2000
JZA3212	MB 710	MERCEDES BENZ	2000
JZA3192	MB 710	MERCEDES BENZ	2000
JZD9365	MB 710	MERCEDES BENZ	2000
CLD0290	MB LPO 1113	MERCEDES BENZ	1977
JYR5687	MB LPO 1113	MERCEDES BENZ	1974
JYT1029	MB LPO 1113	MERCEDES BENZ	1973
JYZ1387	MB LPO 1113	MERCEDES BENZ	1973
JYV8695	MB LPO 1113	MERCEDES BENZ	1973
JZN6590	MB LPO 1113	MERCEDES BENZ	1975
JYZ5469	AGRALE 1800	AGRALE	1991
JYD5690	AGRALE 1800	AGRALE	1989
JZT1958	VW 8140	VOLKSWAGEM	1998
JYT9302	VW 7.90	VOLKSWAGEM	1987
JYZ3638	AGRALE 1800	AGRALE	1990
TOTAL DE VEÍCULOS		20	
TOTAL DE ANOS		229	
IDADE MÉDIA DA FROTA		11,45	ANOS