



JOÃO VITOR DOS REIS VIANA

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE APLICADO A
EMPRESA REGULADORA DE SERVIÇOS DE
TRANSPORTE



JOÃO VITOR DOS REIS VIANA

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE APLICADO A
EMPRESA REGULADORA DE SERVIÇOS DE
TRANSPORTE

Relatório final de Estágio Supervisionado
Obrigatório do Curso de Gestão do Agronegócio
da Faculdade UnB de Planaltina para obtenção do
diploma de graduação sob orientação da
professora Dr^a. Janaína Deane de Abreu Sá Diniz

Supervisora no Estágio: Priscila de Andrade
Pereira

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
COAUT	Coordenação de Processamento de Autos de Infração
COESP	Coordenadoria Especial de Processamento de Autos de Infração e Apoio às JARI
CQ	Centros de Qualidade
DENATRAN	Departamento Nacional de Trânsito
DNER	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
JARI	Juntas Administrativas de Recursos de Infrações
TCU	Tribunal de Contas da União
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM/GQT	<i>Total Quality Management/Gestão da Qualidade Total</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo PDCA	15
Figura 2 - Fluxograma de Processamento de Infrações.....	21
Figura 3 - Fluxograma de Processamento de Autos de Infração (Visio).....	22
Figura 4 - Fluxograma de Processamento de Autos de Infração (Bizagi).....	23
Figura 5 - Fluxograma de Apoio - Digitalização (Bizagi).....	24
Figura 6 - Fluxograma de Apoio - Arquivo (Bizagi).....	25

RESUMO

O presente trabalho pretende abordar o tema da gestão da qualidade em serviços aplicados em empresa reguladora de serviços de transporte. O estudo baseia-se no conceito de que a empresa estudada é de carácter público, sendo assim, apresenta especificidades na gestão de seus serviços. Devido a isso, faz-se necessário um comparativo entre os modelos de gestão da qualidade apresentados em referenciais teóricos e a caracterização dos modelos de acordo com a realidade da empresa em questão.

Palavras-chave: **sistemas de qualidade, serviços, clientes internos, qualidade em serviços.**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Caracterização Da Organização.....	6
1.1.1 ANTT	6
1.1.2 COESP.....	7
1.2 Sobre os objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2.1 Conceitos básicos	10
2.1.1 Serviços	10
2.1.2 Qualidade.....	11
2.2 Modelos de Gestão da Qualidade	12
2.2.1 Os 14 pontos de Deming	12
2.2.2 O ciclo PDCA.....	14
2.2.3 A metodologia dos 5S	15
2.2.4 TQM – Total Quality Management.....	17
2.2.5 Sistemas de qualidade ISO 9000 e BS5750.....	18
2.3 Caracterização da Qualidade em Serviços.....	19
2.3.1 Clientes.....	20
3 EXPERIÊNCIA PRÁTICA.....	21
4 ANÁLISE	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	6

1 INTRODUÇÃO

A Gestão da Qualidade se traduz ao longo do tempo como uma evolução de pensamento que leva a garantia da qualidade dos bens e serviços prestados. A questão da qualidade ganhou importância durante os anos, deixando de ser apenas uma inspeção do produto já pronto para assumir características de controle estatístico na produção, com o advento da produção em massa.

Os sistemas de qualidade se fazem presentes desde a década de 1930 nos Estados Unidos e de 1940 no Japão. Mas somente a partir da década de 1950, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade (LONGO, 1996).

Neste estudo pretende-se examinar os modelos de gestão da qualidade, dando ênfase na prestação de serviços do setor público, bem como propor um modelo de gestão da qualidade para a Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT.

Neste capítulo será apresentada a caracterização da empresa, os objetivos, geral e específicos, assim como a justificativa do trabalho.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1.1 ANTT

A Agência Nacional de Transportes Terrestres é uma autarquia que atua na regulação e promoção de normas e sanções sobre o transporte terrestre no que abrange os territórios nacionais e internacionais. Criada através da Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001 que dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre. Dentre outras, a ANTT absorveu as competências relativas a concessões do extinto DNER (Departamento Nacional de Estradas de Rodagem).

A Agência tem por missão “Assegurar aos usuários adequada prestação de serviços de transporte terrestre e exploração de infraestrutura rodoviária e ferroviária outorgada.” e suas competências podem ser classificadas em:

- **CONCESSÃO:** ferrovias, rodovias e transporte ferroviário associado à exploração da infraestrutura.

- **PERMISSÃO:** transporte coletivo regular de passageiros pelos meios rodoviário e ferroviário não associados à exploração da infra-estrutura.
- **AUTORIZAÇÃO:** transporte de passageiros por empresa de turismo e sob regime de fretamento, transporte internacional de cargas, transporte multimodal e terminais.

1.1.2 COESP

A Coordenadoria Especial de Processamento de Autos de Infração e Apoio às Juntas Administrativas de Recursos de Infrações – COESP, foi criada através da Resolução nº 3192 de 08/07/2009, que altera o Regimento Interno da agência. No artigo 38º deste regimento as atividades centrais da COESP são definidas:

I - coordenar as atividades de Processamento de Autos de Infração na Sede e nas Unidades Regionais e as atuações das JARI/ANTT;

II - representar as JARI's e o Colegiado Especial junto ao Órgão Autuador;

III – convocar as reuniões dos responsáveis pelas Coordenações de Processamento de Autos de Infração e as reuniões plenárias das JARI/ANTT, visando uniformização de procedimentos, exame de matéria de interesse comum, debates sobre legislação e sobre julgamentos realizados;

IV - dar apoio às atividades das JARI's;

IV - dar apoio às atividades das Coordenações de Processamento de Autos de Infração e das JARI;

V - convocar reuniões extraordinárias de uma ou mais Juntas, sempre que for necessário, em virtude de acúmulo de recursos não julgados; e

VI - encaminhar, semestralmente e anualmente, à Direção da Agência, os relatórios das atividades das Coordenações e das JARI e do Colegiado Especial de Recursos de Infrações de Trânsito; e

VII - instruir, analisar e emitir parecer sobre processos relativos às infrações cometidas no transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros em rodovias, terminais e garagens; no transporte rodoviário de cargas; no transporte ferroviário de passageiros; no transporte rodoviário de produtos perigosos; na aplicação do Vale-Pedágio obrigatório; por excesso de peso nos veículos, no âmbito da esfera de atuação da ANTT; pelo transportador rodoviário internacional de cargas e quanto à regularidade das transportadoras e dos veículos no Registro Nacional dos Transportadores Rodoviários de Cargas.

Fonte: Regimento Interno da ANTT.

Sendo assim, a COESP compreende o processamento dos autos de infração no transporte terrestre nos termos que abrangem a competência da ANTT, bem como dar apoio às Juntas Administrativas de Recursos de Infrações, órgãos vinculados ao DENATRAN (Departamento Nacional de Trânsito) que são responsáveis pelo julgamento dos recursos

interpostos contra penalidades aplicadas pelos órgãos e entidades executivos de trânsito ou rodoviários.

Como parte de órgão nacional de regulação, a COESP atua como sede de unidades regionais no que se trata do processamento de autos de infração. Porém, esse processamento é feito pela COAUT (Coordenação de Processamento de Autos de Infração), presente em cada uma das Unidades Regionais da Agência, que na sede atende pelo nome PROAUT (Processamento de Autos de Infração) já que é diretamente vinculada à COESP.

1.2 SOBRE OS OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Realizar um estudo sobre administração pública e gestão da qualidade na Coordenadoria Especial de Processamento de Autos de Infração e Apoio à JARI (COESP) da Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT. Ainda, propor um modelo de Gestão da Qualidade a fim de analisar os procedimentos realizados e meios de torná-los mais eficientes.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conceituar, caracterizar e comparar as abordagens para a Gestão da Qualidade e sua aplicação nos setor de serviços.
- Estudar a gestão pública e a eficiência em uma organização prestadora de serviços.
- Analisar estratégias de implantação de Gestão da Qualidade em Serviços em empresas prestadoras de serviços brasileiras.
- Propor a aplicação de um modelo de Gestão da Qualidade adequado para a empresa estudada que possa melhorar sua eficiência.

1.3 JUSTIFICATIVA

Há décadas a Gestão da Qualidade é estudada principalmente pelas empresas em busca de competitividade e eficiência. Ao longo do tempo, teóricos formaram modelos baseados na qualidade, porém, a maioria era pensada na produção de manufaturas. A indústria de bens físicos dominava o mercado e recebeu maior atenção.

Nas últimas três décadas, os serviços tomaram papel de grande importância no mundo dos negócios, portanto, percebe-se a necessidade de dar mais ênfase no setor, no que se trata de qualidade. Foi a partir de então que se deram os estudos sobre qualidade nos serviços. Porém esses estudos eram em maioria conceituais e pouco se aplicava de fato no mercado. Hoje existem vários modelos e pesquisas sobre o tema de prestação serviços.

Os bancos, prioritariamente os privados, são grandes condutores de pesquisas em qualidade nos serviços, bem como o setor de educação, e atualmente são de extrema importância em qualquer contexto. Mas os serviços são de natureza variável e com alta perecibilidade, portanto é difícil definir um padrão nas atividades.

A Agência Nacional de Transportes Terrestres, que é objeto de estudo deste trabalho, tem uma particularidade nos serviços prestados, pois não atende diretamente um cliente. Por ser uma agência reguladora do próprio Estado, os padrões de qualidade e eficiência são observados e avaliados internamente. Isso traz um novo conceito de Gestão da Qualidade, onde os esforços não são para atender necessidades de clientes específicos, mas de toda a população brasileira.

É baseando-se nessa particularidade que se sustenta a necessidade de uma análise sobre a qualidade dos serviços na Agência e a busca por um modelo eficiente, ou uma melhora no modelo já utilizado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo corresponde à revisão de bibliografia e referências sobre o tema da gestão da qualidade no serviço público. Será dividido em quatro partes: Conceitos Básicos, que será subdividido nos conceitos de qualidade e de serviços; Modelos de Gestão da Qualidade, que será um histórico do paradigma da qualidade na gestão e os modelos apresentados ao longo desse histórico; Caracterização da Qualidade em Serviços, trazendo exemplos de aplicações da gestão da qualidade nos serviços; e Elementos da Gestão de Serviços, dividido em três subitens, liderança, competitividade e estratégia em serviços.

2.1 CONCEITOS BÁSICOS

2.1.1 Serviços

Segundo ALBRECHT (1992) mais de três quartos dos empregos criados nos Estados Unidos entre 1978 e 1988 foram no setor de serviços. Isso demonstra um crescimento da importância e da participação dos serviços na economia principalmente de países mais desenvolvidos. GIANESI e CORRÊA (1994) defendem que a importância das atividades de serviço pode ser verificada por sua participação na economia e apontam alguns fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços:

- desejo de melhor qualidade de vida;
- mais tempo de lazer;
- a urbanização, tornando necessários alguns serviços (como segurança, por exemplo);
- mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços complementares novos.

GIL (1992) caracteriza o serviço como um vetor da organização que compreende em tarefas de apoio necessárias para o funcionamento das linhas de produto. Já CORRÊA e CORRÊA (2006) propõem a existência de uma falácia da dicotomia bens-serviços. Os autores

defendem a posição de que as empresas modernas atuam nos dois campos, variando em proporção para produtos físicos e serviços.

A intangibilidade dos serviços é característica recorrente na literatura, conforme relatado por NORMANN(1993), que define manufatura como “atividades que transformam fisicamente materiais”, enquanto os serviços “são atividades relacionadas com transações de intangíveis, que influenciam o acesso e a disponibilidade para objetos físicos, e que influenciam a utilização de outros tangíveis ou intangíveis”, porém, pode-se concluir a partir das definições de outros autores que a venda de um serviço é uma experiência de interação entre o cliente e o fornecedor e pode haver presença de bens tangíveis ou não.

Os serviços têm crescido em importância e participação no mercado, gerando cada vez mais novos modelos de gestão. Desde a década de 1980 quando se consolidava o conceito de Gestão da Qualidade Total e o Japão vinha trazendo modelos de excelência em gestão, destaca-se o novo pensamento de foco no cliente e em suas necessidades.

Essa mudança de postura, fez com que até o setor de manufaturas fosse posto a repensar seus modos de produção para se adequar ao novo paradigma. Os serviços são as concepções que se deseja gerar nos consumidores. (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Percebe-se que o serviço sendo um produto de consumo imediato, tem-se a noção de que os resultados do consumo também serão. Sendo assim, a qualidade na prestação de serviços é imprescindível na geração da satisfação do cliente.

2.1.2 Qualidade

Durante o pós-guerra, até os anos 1960, a gestão da qualidade seguia em base o modelo de Taylor que via a eficiência na divisão do trabalho e a busca pela qualidade mantinha-se apenas na inspeção do produto. JURAN (1951 apud CORRÊA e CORRÊA, 2006) adota duas definições para qualidade:

a) qualidade são aquelas características dos produtos que atendem às necessidades dos clientes e, promovem a satisfação com o produto;

b) qualidade consiste na ausência de deficiências.

Ao longo dos anos 1960 e 1970, pensava-se em melhores formas de controle de qualidade. Assim nascia nas empresas japonesas o conceito de CQ – centros de qualidade, ou centros de controle de qualidade. Esses centros eram reuniões em que funcionários se reuniam ocasionalmente, cerca de uma hora por semana, para debaterem, sobretudo quanto à qualidade da produção (SASHKIN, 1994). Porém esses CQs foram apenas um incremento do processo

de inspeção, já que eram feitos ao final da produção em vista de um controle do processo de produção enquanto ele acontece.

Segundo Paladini (2011), funcionários de uma empresa já têm uma definição intuitiva do conceito de qualidade, que é empregado em suas operações. O autor afirma que “o conceito corrente da qualidade traduz valores que os consumidores associam com produtos ou serviços”. A qualidade muitas vezes é confundida com luxo, beleza, virtudes, brilhos, cores, etiquetas, falta ou excesso de peso, volume, embalagem bonita, moda, grife, marca, detalhes de acabamento e assim por diante. O que Paladini sugere é que o equívoco na conceituação de qualidade está em restringir a qualidade a apenas um ou alguns desses conceitos. Propõe-se que a qualidade seja vista como algo abstrato, que está sempre se modificando, se adaptando. Portanto, o primeiro passo para definir a qualidade seria entendê-la como um conjunto dos atributos e elementos que compõem o produto ou serviço.

É nesse contexto que se estruturam alguns conceitos da qualidade bem aceitos, sempre envolvendo a figura do cliente, como os seguintes:

- “Qualidade é a totalidade de todos os atributos e características de um produto ou serviço como especificado, exigido e esperado” (CERQUEIRA NETO, 1991).
- “Qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina” (EOQC – Organização Europeia de Controle de Qualidade, 1972).
- “Qualidade é adequação ao uso” (JURAN e GRZYNA, 1991).
- “Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer” (JENKINS, 1971).

2.2 MODELOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Após apresentação de conceitos de qualidade e serviços, este módulo faz breve exposição dos modelos de Gestão da Qualidade mais conhecidos na literatura para futura análise comparativa e de aplicação nos conceitos apresentados e na experiência prática, descrita no próximo capítulo.

2.2.1 Os 14 pontos de Deming

O plano de 14 pontos desenvolvido por Deming, resumido a seguir, ilustra bem sua abordagem para a gestão da qualidade:

1. Crie na organização uma constância de propósitos no sentido da melhoria dos produtos e serviços, de forma que se torne competitivo, mantenha-se no negócio e gere trabalho;

2. Adote a nova filosofia e assuma a liderança da mudança. Os competidores estão fazendo isso e os consumidores têm expectativas crescentes;

3. Abandone a inspeção como meio de obtenção da qualidade. A qualidade deve ser construída através da redução das variações no processo. Se as variações nos processos forem diminuídas, não haverá necessidade de inspecionar para separar os defeitos;

4. Abandone a prática de privilegiar negócios com base somente nos preços. Caminhe no sentido de ter um fornecedor preferencial para cada item e estabeleça com ele um relacionamento de longo prazo, baseado na confiança e na fidelidade;

5. Melhore sempre e constantemente cada processo de produção e de prestação de serviços, reduzindo suas variações. Assim, os custos cairão constantemente;

6. Introduza o treinamento nos postos de trabalho. Pessoas sem treinamento adequado produzirão maiores variações. Faça os colaboradores entenderem os conceitos de variação. Treine com base em técnicas estatísticas para a identificação de problemas e de oportunidades de melhoramentos;

7. Institua a liderança no lugar da chefia no papel da supervisão. O objetivo deve ser coordenar e dar suporte;

8. Elimine o medo. Pessoas não realizarão um bom trabalho se não se sentirem seguras. Na melhor das hipóteses, atingirão níveis mínimos de desempenho, mas nunca atingirão a qualidade;

9. Elimine as barreiras entre os departamentos, promovendo a visibilidade entre as várias áreas. As pessoas, nas várias atividades, deverão atuar como uma equipe. Somente assim as necessidades e expectativas dos clientes poderão ser conduzidas rapidamente aos pontos onde as ações poderão ser tomadas;

10. Elimine os slogans de exortação, que muitas vezes nada significam e criam um clima de adversários. Lembre-se de que a maioria das causas da má qualidade reside em variações dos processos que estão além do poder da força de trabalho;

11. Elimine a gestão por objetivos com base em indicadores de quantidades. Esse ponto é controverso, a menos que seja interpretado com o entendimento das

variações naturais. O estabelecimento de quotas para variações devidas a causas naturais evidentemente careceria de significado;

12. Remova as barreiras que impedem os colaboradores em geral de sentirem orgulho por seu trabalho. Objetivos conflitantes, decisões arbitrárias, não reconhecimento dos esforços e informações insuficientes estão entre os exemplos dessas barreiras;

13. Crie um vigoroso programa de educação e de auto melhoramento. Embora este seja o 13º ponto, normalmente é um ponto de partida, e deve ser aplicado imediatamente após o ponto 1;

14. Caracterize a mudança como sendo responsabilidade de todos e crie na organização uma estrutura capaz de dar suporte a todos os pontos.

2.2.2 O ciclo PDCA

O ciclo PDCA (iniciais de *Plan, Do, Check, Act*) de *Shewhar-Deming* é uma referência mundial em Gestão da Qualidade a partir da identificação de um problema e de uma oportunidade de melhoramento em quatro fases, descritas a seguir:

1. Planejar: nesta fase, o processo ou a situação é estudada, identificando os problemas e as formas de resolvê-los. As necessidades e as expectativas dos clientes, tanto internos quanto externos, são consideradas, os objetivos de melhoramentos e suas formas de medição são estabelecidos. É a fase mais importante do processo, pois é nela que se destacam os problemas a serem corrigidos, melhorias a serem feitas;

2. Fazer: agora o plano deve ser implementado de forma ainda experimental. O melhoramento obtido deve ser medido e os resultados registrados;

3. Verificar: nesta fase, com base nos resultados experimentais obtidos, o plano definido na primeira fase deve ser avaliado. Deve-se verificar se os objetivos definidos estão sendo alcançados, se as formas de medição estão convenientes, se novos problemas ocorreram;

4. Agir, nesta fase, o plano é implementado e passa a fazer parte dos processos normais da operação. A partir daí, reinicia-se o percurso do ciclo a partir dos melhoramentos já obtidos.

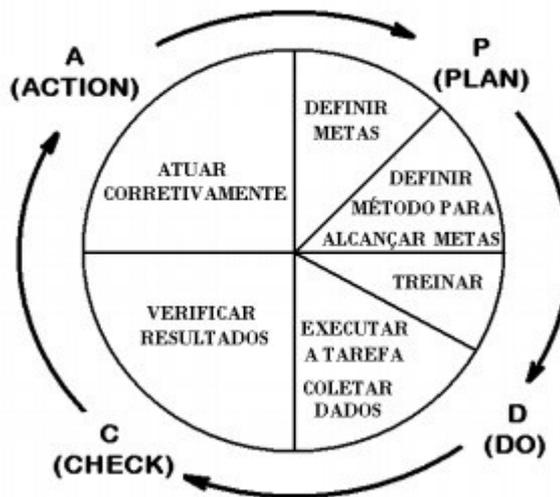


Figura 1 - Ciclo PDCA

Fonte: SANTOS, 2010.

2.2.3 A metodologia dos 5S

O 5S é uma metodologia desenvolvida no Japão durante a década de 1960 e visava melhorar o ambiente das fábricas a fim de acabar com os desperdícios, diminuir o número de acidentes e aumentar a produtividade. O programa é visto como mais que um sistema de qualidade, mas como um modo de vida. Seus entusiastas afirmam que o 5S pode ser aplicado tanto nas organizações como na vida pessoal das pessoas, em casa ou na comunidade.

O programa 5S é tido como base para a Gestão da Qualidade Total, pois abrange um nível de gerenciamento que vai além das etapas de fabricação de um produto ou prestação de um serviço. Ele visa, acima de tudo, melhorar a qualidade de vida das pessoas. Para isso, utiliza-se o conceito de cinco palavras japonesas: **Seiri**, **Seiton**, **Seisou**, **Seiketsu** e **Setsuke**.

Seiri	Senso de utilização ou descarte
Seiton	Senso de ordenação
Seisou	Senso de limpeza
Seiketsu	Senso de higiene
Setsuke	Senso de autodisciplina ou manutenção

- **Senso de utilização (Seiri)**

O senso de utilização consiste em separar e retirar tudo aquilo estranho ao local de trabalho ou que dificilmente se utiliza.

Tabela 1 - Identificação de frequência de utilização e providências

Identificação	Providências
Se é usado toda hora	Manter o material ao alcance das mãos para uso imediato.
Se é usado todo dia	Colocar os materiais próximos à localização do serviço.
Se é usado toda semana	Colocar o material em um depósito ou almoxarifado
Se não há uma frequência de uso	Colocar no arquivo inativo ou depósito de sucata.
Se for desnecessário	Certificar-se de que o material realmente não interessa a nenhum integrante do setor, verificando se ele pode ser doado, trocado ou recolhido ao almoxarifado, vendido ou mesmo descartado.

Fonte: VIEIRA FILHO (2010)

- **Senso de Ordenação (Seiton)**

Após a seleção inicial, o Senso de Ordenação consiste em colocar cada coisa em seu lugar de modo que possa ser utilizada rapidamente e a qualquer momento. A premissa deste processo é o primeiro material que entra é o primeiro que sai.

Padronizar a nomenclatura dos objetos, usar etiquetas e/ou rótulos para facilitar a identificação de objetos, documentos, armários, gavetas, mesas, tomadas e telefones. Após a utilização de um documento, material ou equipamento, colocar novamente no local original. Essas são algumas das atividades que exemplificam o senso de ordenação.

- **Senso de Limpeza (Seisou)**

Senso de Limpeza é eliminar as sujeiras e objetos inúteis para manter as paredes, armários, teto, gavetas, estantes e piso limpos. É importante também manter os dados e informações atualizados para facilitar na tomada de decisões. O mais importante deste senso não é simplesmente limpar, mas sim evitar sujar e identificar as fontes de sujeira e suas causas, evitando que isso ocorra.

Os benefícios do senso de limpeza são um ambiente mais agradável, maior controle sobre o estado de conservação do material, eliminação de desperdícios.

- **Senso de higiene (Seiketsu)**

Refere-se à manutenção das condições de trabalho físicas e mentais adequadas à boa saúde. A proposta é de cuidar da higiene pessoal sempre lembrando que, para trabalhar, é necessário ter saúde adequada e, para conviver com os colegas de trabalho, é necessário manter uma boa higiene pessoal, tal como tomar banhos diários, escovar os dentes após as refeições, trocar de roupa, e outros.

O senso de higiene propõe benefícios, que são o equilíbrio mental e físico; a melhoria do ambiente de trabalho; melhoria da convivência social dentro da organização; a melhoria da imagem da empresa perante os clientes internos e externos; e a melhoria no nível de satisfação e motivação de todas as pessoas da empresa.

- **Senso de autodisciplina (Seitsuke)**

O último S e refere-se à manutenção de todos os outros quatro implantados. A autodisciplina prega a melhoria contínua, se está bom, pode ficar melhor ainda. Ter Senso de Autodisciplina significa também desenvolver o autocontrole, ter paciência, ser persistente na busca de seus sonhos, desejos, anseios e aspirações, respeitando o espaço e a vontade dos outros.

A autodisciplina visa tornar rotineiros os procedimentos anteriores, assim, todos incorporarão as ideias criadas para seu próprio bem-estar e o bom funcionamento da organização.

2.2.4 TQM – Total Quality Management

Idealizado pelo engenheiro estadunidense Armand Feigenbaum por volta de 1951 em seu livro *Total Quality Control*, o Controle Total da Qualidade segue a premissa fundamental de que o controle da qualidade deve começar identificando a percepção de qualidade do cliente sobre o produto/serviço.

A definição do TQM de acordo com Corrêa e Corrêa (2006) é:

“O Controle Total da Qualidade é um sistema efetivo para integrar os esforços dos vários grupos dentro de uma organização, no desenvolvimento da qualidade, na manutenção da qualidade e no melhoramento da qualidade, de maneira a habilitar melhores níveis econômicos que permitam a completa satisfação do cliente.”

Segundo Feigenbaum, a atividade de controle da qualidade tem quatro passos:

1. Estabelecimento de padrões: determinar os padrões requeridos para custo, desempenho, segurança e confiabilidade;

2. Avaliação da conformidade: comparar a conformidade do produto manufaturado ou do serviço oferecido com esses padrões;

3. Agir quando necessário: corrigir os problemas e suas causas, através da gama completa de fatores de marketing, projeto, engenharia, produção e manutenção, que influenciam a satisfação do usuário;

4. Planejar para o melhoramento: desenvolver um esforço contínuo para melhorar os padrões de custo, desempenho, segurança e confiabilidade.

TQM pode ser vista como uma extensão da maneira em que a prática da qualidade tem progredido. Originalmente, a qualidade era atingida por inspeção – separar os defeitos antes de serem percebidos pelos consumidores. O conceito de controle da qualidade desenvolveu uma abordagem mais sistemática não apenas para detectar, mas também para tratar os problemas de qualidade. A garantia da qualidade ampliou a responsabilidade da qualidade ao incluir outras funções, além das operações diretas. Também tornou crescente o uso de técnicas estatísticas mais sofisticadas para a qualidade. TQM envolve muito do que já existia, mas desenvolveu seus temas para descrever como TQM representa uma mudança clara nas abordagens tradicionais de qualidade.

2.2.5 Sistemas de qualidade ISO 9000 e BS5750

“A série ISO 9000 forma um conjunto de padrões mundiais que estabelece exigências para os sistemas de administração de qualidade das empresas. A ISO 9000 está sendo mundialmente usada para fornecer um quadro de referência para garantia de qualidade. A maioria dos países possui seus próprios padrões de qualidade equivalentes (geralmente, idênticos) a série ISO 9000. A Austrália possui o AS3900, Bélgica, o NBN X50, Dinamarca, o DS/EM 29000, Malásia, o MS985, Holanda, o NEN-9000, África do Sul, o SABS0/57, Suécia, o SS-ISO 9000, Inglaterra, o BS5750 e a Alemanha, o DIN ISO 9000.” (SLACK, 2007).

O certificado ISO 9000 exige avaliação externa dos padrões e procedimentos de qualidade de uma empresa e são feitas auditorias regulares para assegurar que os sistemas não se deterioraram.

As séries ISO proporcionam recomendações detalhadas para estabelecimento de sistemas de qualidade.

Tabela 2 - As séries ISO

ISO 9000	Lida com ... “administração da qualidade e padrões de garantia de qualidade e orientação para seleção e uso”.
ISO 9001	Lida com ... “modelo de sistemas de qualidade para garantia de qualidade de <i>design</i> /desenvolvimento, produção, instalação e manutenção”.
ISO 9002	Lida com ... “modelo de sistemas de qualidade para garantia de qualidade em produção e instalação”.
ISO 9003	Lida com ... “modelo de sistemas de qualidade para garantia de qualidade na inspeção e testes finais”.
ISO 9004	Lida com ... “os elementos da administração da qualidade e do sistema de qualidade: linhas de ação”.

Fonte: SLACK, 2007.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Segundo GIANESI e CORRÊA (1996), alguns motivos podem ser apontados como responsáveis pela generalizada baixa qualidade no setor de serviços:

- frequentemente os trabalhadores da indústria de serviços são considerados mão-de-obra “temporária” e, como tal, merecedores de baixos níveis de atenção gerencial para motivação e treinamento;
- excessiva ênfase em corte de custos e busca míope por produtividade de recursos causa degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento. Caixas de banco medidos e controlados apenas por número de clientes atendidos por hora e agências de correio com pessoal subdimensionado são apenas exemplos de muitos encontrados no dia-a-dia das nossas cidades;
- clientes, em geral acostumados com um nível pobre de serviços, não têm o hábito de exigir mais. Estudos mostram que apenas em torno de 4% dos clientes insatisfeitos reclamam dos serviços;
- pouca concorrência – em grande quantidade de casos, os prestadores de serviços (sendo isto ainda mais crítico no serviço público) são monopolistas em suas regiões ou setores e não sofrem pressões concorrenciais.
- é normalmente difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão-de-obra, pela variabilidade de clientes (e suas necessidades), de

prestadores de serviço e de situações que tipicamente ocorrem em situações reais;

- o serviço normalmente é produzido e consumido simultaneamente, não havendo tempo para inspeções de qualidade e correções de possíveis defeitos;
- a qualidade do pacote de serviços ofertada é frequentemente e, em grande parte, intangível e, portanto, difícil de medir e controlar.

A qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado. Portanto, a definição dos clientes é importantíssima na garantia de qualidade nos serviços.

2.3.1 Clientes

Os clientes podem ser classificados entre externos/internos; intermediários/usuários finais ou consumidores; e clientes valiosos/clientes não tão valiosos. Porém este trabalho abordará apenas a relação entre clientes internos e externos.

Em muitos setores de serviços, principalmente nos serviços ao consumidor, como bancos, restaurantes, hotéis e hospitais, tem-se definido quem são os clientes. São indivíduos ou grupos de pessoas externos à organização que recebem e, frequentemente, pagam pelo serviço.

Entretanto há outra modalidade de clientes, os “clientes internos”, são aqueles indivíduos ou grupos pertencentes à mesma organização, porém em operações ou unidades de trabalho diferentes. Por exemplo, o departamento financeiro e o departamento pessoal, departamento de comunicação e informação, fornecem serviços a outras partes da organização e, também, recebem serviços das mesmas.

A percepção de cliente interno é muito importante para a organização, pois um bom gerenciamento do atendimento desses clientes é o que gera a qualidade no serviço prestado ao cliente final.

Um fator a ser considerado na definição dos serviços internos e no planejamento de um projeto de gestão da qualidade nesses serviços, é a definição dos serviços de suporte e os serviços facilitadores. Os serviços de suporte são aqueles que atendem uma demanda interna e não tem relação direta com o cliente externo ou com as atividades do serviço central que atendem o cliente externo. Já os serviços facilitadores, são os quais o consumidor tem contato, mesmo que não imediato como nos serviços centrais, uma vez que são complementares ao atendimento do cliente externo.

3 EXPERIÊNCIA PRÁTICA

O estágio na Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT foi solicitado pela servidora Priscila de Andrade Pereira para a professora orientadora deste trabalho Dra. Janaína Deane de Abreu Sá Diniz. O objetivo inicial do estágio foi auxiliar na mudança no contrato que a Agência tinha com a empresa Data Traffic passando a contratar a empresa Ph Service na terceirização de serviços de apoio à Coordenadoria Especial de Processamento de Autos de Infração e Apoio às JARI – COESP. A mudança consistia em passar as funções anteriormente realizadas pela empresa terceirizada para a própria ANTT, com o auxílio da nova empresa, de acordo com os serviços realizados pela COESP, que foram divididos em três grupos: apoio ao processamento de autos de infração, digitalização dos processos e apoio ao arquivo.

O primeiro trabalho no estágio foi verificar e revisar o fluxograma de trabalho (Figura 1) a fim de adequar as funções descritas neste com as desempenhadas pelos novos contratados. Primeiramente, foi usado o software Microsoft Visio 2010© para montar o novo fluxograma (Figura 2) já tentando definir melhor os níveis e setores das funções.

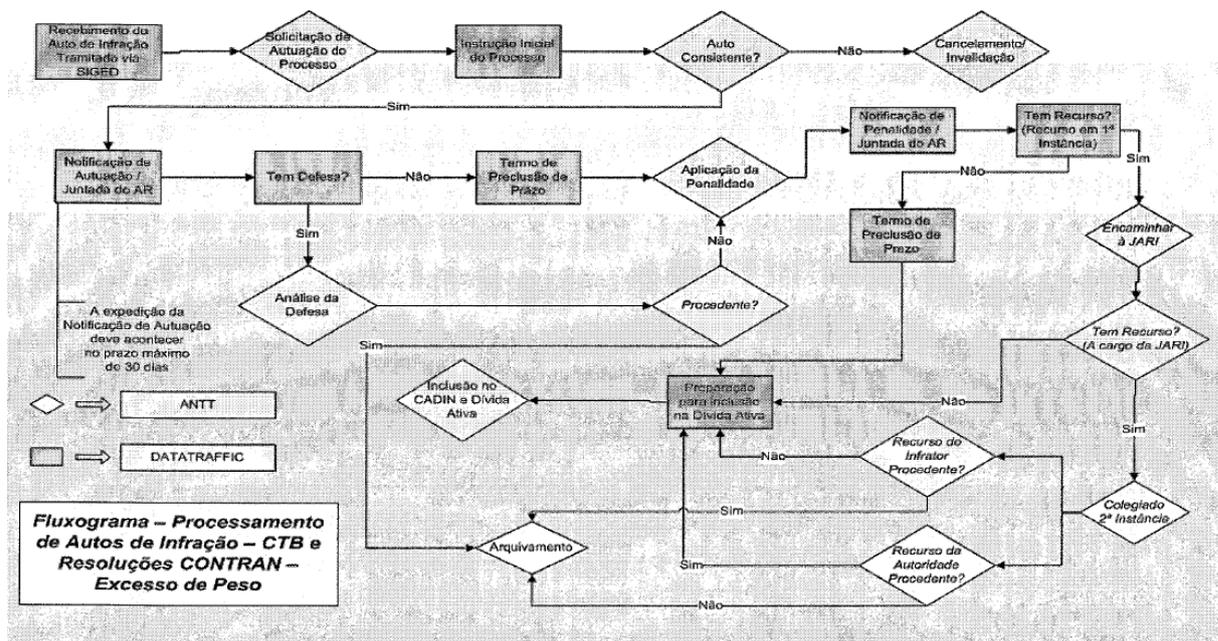


Figura 2 - Fluxograma de Processamento de Infrações

Fonte: Elaboração própria

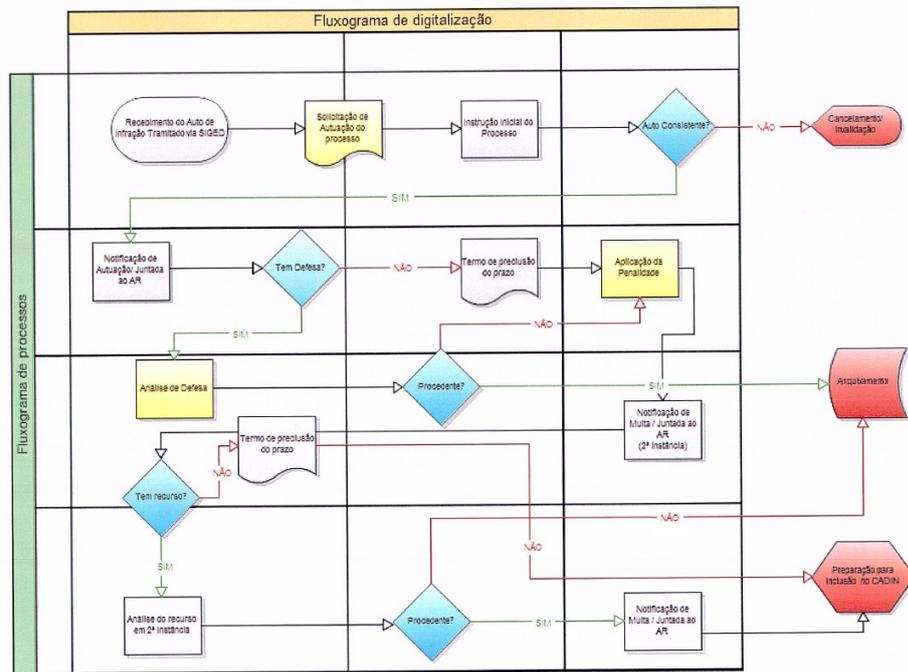


Figura 3 - Fluxograma de Processamento de Autos de Infração (Visio)

Fonte: Elaboração própria

O novo fluxograma ainda não evidenciava as funções claramente e necessitava de diversas alterações. Porém, o software utilizado é pago e a licença que a ANTT possuía estaria prestes a expirar, precisando de outro software que apresentasse as mesmas ferramentas. Após breve busca e alguns testes, foi escolhido o Software gratuito Bizagi. Nele foram feitas várias melhorias no fluxograma, até que ele foi dividido em três setores, o de Processamento de Autos de Infração (Figura 3) e seus dois setores de apoio, Digitalização (Figura 4) e Arquivo (Figura 5).

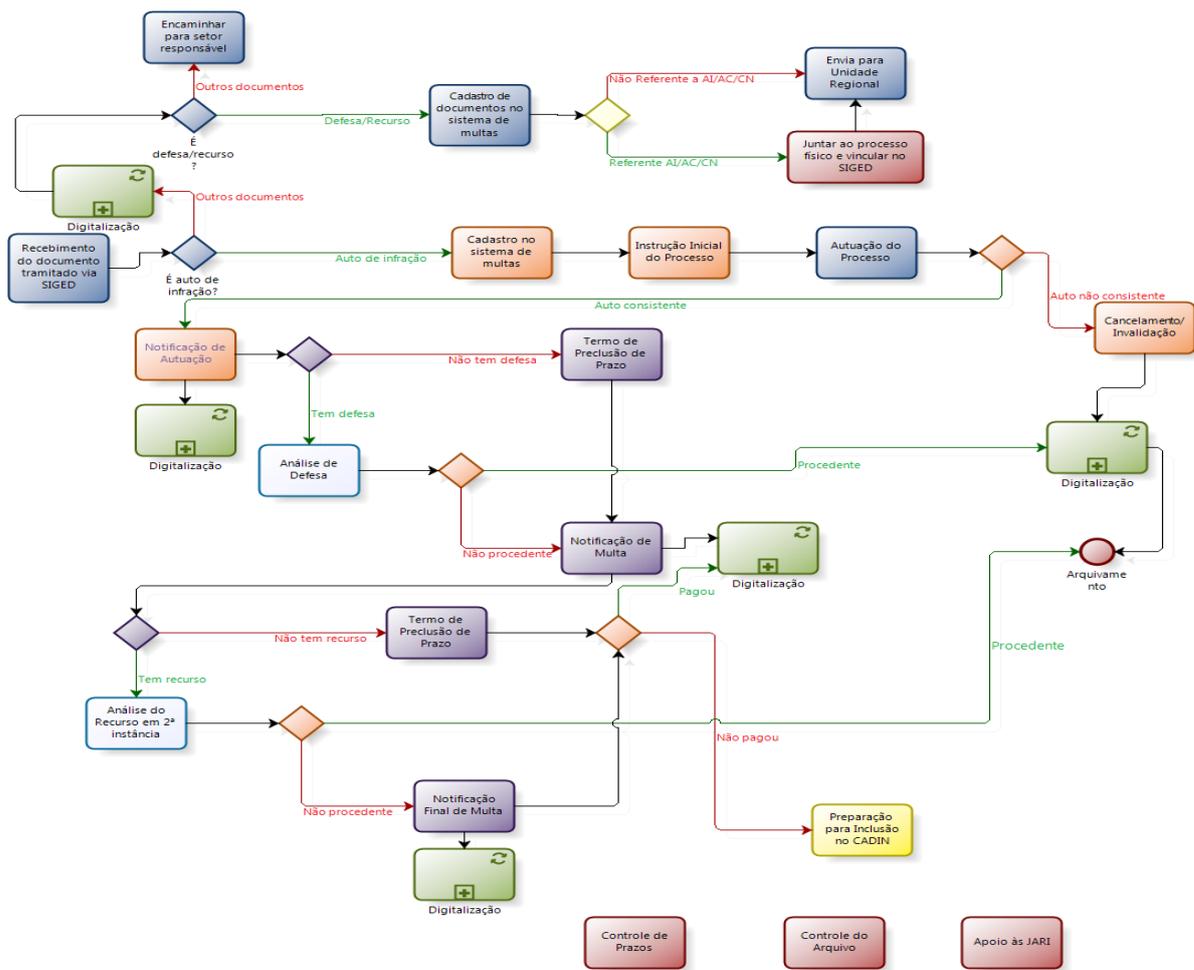


Figura 4 - Fluxograma de Processamento de Autos de Infração (Bizagi)

Fonte: Elaboração própria

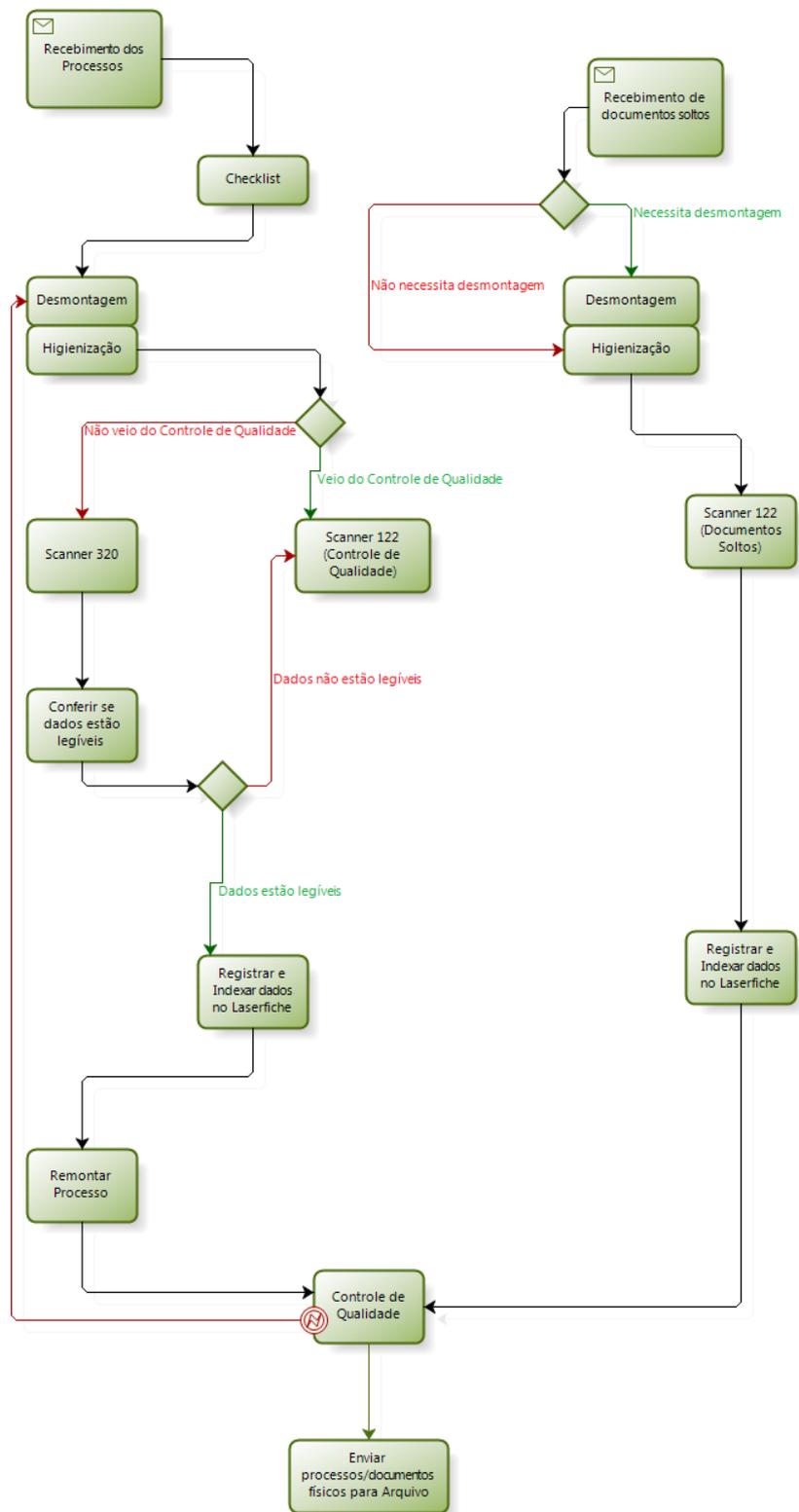
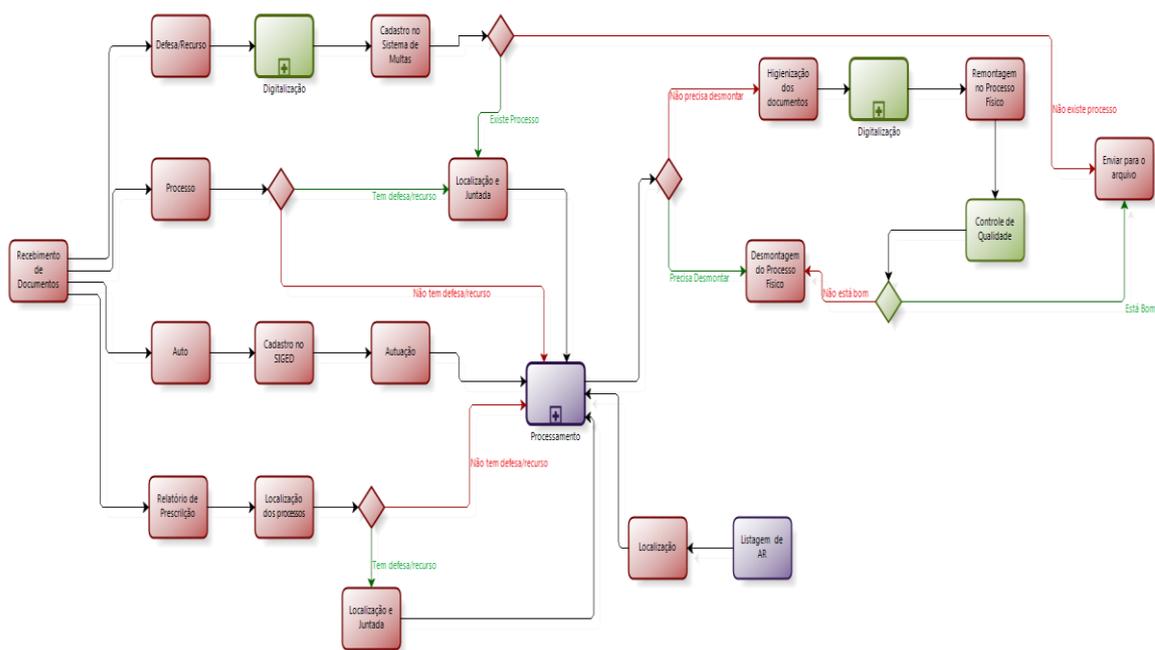


Figura 5 - Fluxograma de Apoio - Digitalização (Bizagi)

Fonte: Elaboração própria



Present by
bizagi
Modeler

Figura 6 - Fluxograma de Apoio - Arquivo (Bizagi)

Fonte: Elaboração própria

Após a conclusão dos fluxogramas, foram apresentados à chefia da COESP e depois de avaliados, foram adotados pela agência em suas apresentações e treinamentos.

Ao passo que os fluxogramas eram desenvolvidos, notou-se que os manuais de procedimentos da COESP estavam desatualizados, tendo em vista que foram feitos por e para a empresa que prestava serviços para a Agência anteriormente. Sendo assim, o próximo trabalho no estágio foi atualizar tais manuais.

Os manuais de procedimentos da COESP correspondem aos processamentos de autos de infração de todos os modais que a ANTT abrange. Porém só foi atualizado o manual dos modais de Passageiros e Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Carga – RNTRC. Este trabalho consistiu em analisar todo o procedimento de processamento de autos de infração e redigir o manual para os mesmos. Em adição, foi criado e anexado o manual de análise de defesas e recursos dentro do manual criado.

Ao mesmo tempo em que era atualizado o manual de procedimentos, a Agência recebia do Tribunal de Contas da União – TCU, bem como da Auditoria interna da ANTT, relatórios e solicitações de auditoria e prestação de contas. Assim, foi definida nova função no estágio de auxiliar no atendimento dessas solicitações, criando um banco de dados virtual

onde eram colocadas todas as solicitações de auditoria para facilitar na busca e na resposta das mesmas.

É função da ANTT também, fornecer cópia dos processos físicos para os atuados e para auxiliar no atendimento dessas solicitações, foi criado uma planilha de controle do arquivo da COESP para cadastrar todos os pedidos com data de requisição e atendimento a fim de aumentar a eficiência do procedimento, que tem demanda muito grande, bem como auxiliar no controle interno das funções da COESP.

4 ANÁLISE

O estudo feito na revisão de literatura mostrou que a qualidade nos serviços depende essencialmente da percepção do cliente sobre o produto ou serviço. Sendo assim, a definição do cliente é imprescindível na busca por qualidade nos processos de gestão. De acordo com as definições apresentadas de qualidade, além de também a adequação à demanda, deve-se atentar quanto à minimização das falhas e deficiências no produto/serviço.

Na ANTT, os modelos de gestão da qualidade são fortemente aplicados em seus diversos setores. A qualidade é um valor presente na cultura organizacional e todos os funcionários, desde estagiários até o alto escalão prezam por fazer sempre o melhor trabalho. Por ser uma autarquia, responde em âmbito federal, quanto à eficiência em suas funções.

O núcleo de trabalho estudado, a COESP, atua como um setor de serviços facilitadores da Agência e atende desde o cliente externo dos serviços – as empresas e pessoas físicas prestadoras de serviços de transporte – quanto a clientes internos, atuando como válvula de escape da Agência na regulação dos transportes aplicando as sanções necessárias ao setor.

Dentre os modelos de gestão da qualidade apresentados em revisão da bibliografia, pode-se notar que a COESP utiliza-se de vários dos métodos em sua busca por um serviço de excelência. Desde a busca por um ambiente limpo e organizado, como proposto pela metodologia dos 5S, até mesmo a utilização de planos de padronização, como proposto no modelo de Gestão da Qualidade Total.

A busca da COESP por maiores padrões de qualidade é definida desde a elaboração dos fluxogramas de trabalho para definir melhor as funções dentro da unidade. Com treinamentos e composição de manual de procedimentos, pode-se perceber a importância que a Agência emprega na qualidade de seus serviços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode se considerar que a gestão da qualidade passou o longo do tempo – desde a revolução industrial até os tempos contemporâneos – por mudanças de conceito e práticas. Desde a inspeção final de produtos nas fábricas, buscando corrigir pequenas falhas, a elaborados modelos que envolvem uma mudança em todo o modo de vida das pessoas.

De maneira geral, a busca pela qualidade leva ao entendimento de que padrões e normas devem ser seguidos para manter a satisfação e a aprovação dos clientes e da própria organização. Para isso, deve-se mais do que apenas adequar a produção/prestação de serviços às necessidades dos clientes, deve-se trazer novos padrões que qualifiquem as operações em um nível elevado em questão de qualidade.

Precisamente no caso da Agência, entende-se que o interesse deve ser concentrado mais na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida de seus funcionários, ao invés da preocupação recair tanto no controle direto e vigilância excessiva sobre os funcionários, o que está restringindo a liberdade e gerando-se pressão desnecessária sobre eles.

Sendo assim, pode-se concluir que a ANTT preza pela qualidade em suas tarefas, porém ainda apresenta medidas reativas, em vez das esperadas medidas proativas. Portanto, propõe-se que se estructure mais operações de planejamento da qualidade no serviço. Utilizando como base o modelo PDCA, por exemplo, a Agência pode desenvolver planos que visem aperfeiçoar os modelos já utilizados para atingir maior qualidade, não apenas observando os resultados em questão de produtividade numérica, mas também em satisfação de seus clientes internos e externos.

REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**. Trad. de Antonio Z. Sanvicente. São Paulo, Pioneira, 1992.

ANTT – **Agência Nacional de Transportes Terrestres**. <<http://www.antt.gov.br>> Acessado em: 20 de março de 2012.

BARBÊDO, S. A. D. **Sistema de Gestão da Qualidade em Serviços**: estudo de caso em uma biblioteca universitária. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2004

CERQUEIRA NETO, E. P. **Gestão da Qualidade**: princípios e Métodos. São Paulo: Pioneira, 1991.

CORDEIRO, J. V. B. M. “Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?”. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.19-33, jan./jun. 2004.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações**: manufatura serviços: uma abordagem estratégica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DENATRAN – **Departamento Nacional de Trânsito**. <<http://www.denatran.gov.br>> Acessado em: 20 de março de 2012.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. “Qualidade na Prestação de Serviços: uma avaliação com clientes internos”. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 09, nº 03, p. 54-64, jul/set 2002.

GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços** – Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. L. **Gestão da Qualidade Empresarial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. L. **Qualidade Total nas Organizações**: indicadores de qualidade, gestão econômica de qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T.. “Qualidade de Serviços nas Organizações do Terceiro Setor”. Produção, v. 18, n. 2, p. 319-330, 2008

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações e Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

LONGO, Rose Mary J. **Gestão da Qualidade**: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. Texto para discussão/IPEA; 397. Brasília. 1996.

MACHADO, M. D.; QUEIROZ, T. R.; MARTINS, M. F. “Mensuração da Qualidade de Serviço em Empresas de Fast Food”. GESTÃO & PRODUÇÃO, v.13, n.2, p.261-270, mai.-ago. 2006.

NÓBREGA, K. C. **Gestão da Qualidade em Serviços**. 1997. 328p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, A. P. **A Percepção da Qualidade no Serviço Público: estudo de caso na empresa brasileira de infraestrutura aeroportuária – infraero, no aeroporto de Montes Claros/Mário Ribeiro**. 2010. 75p. Monografia. (Graduação em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Monte Carlos, Monte Carlos-MG.

SASHKIN, M.; KISER, K. J. **Gestão da Qualidade Total na Prática – O que é TQM, como usá-la e como sustenta-la a longo prazo**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SILVA, E. M. et. al. “Gestão da Qualidade em Serviços de TI: em busca de competitividade”. Produção, v. 16, n. 2, p. 329-340, Maio/Ago. 2006.

SLACK, N. et. al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática**. 3.ed. Campinas-SP: Alínea, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. et al. **Gestão da Qualidade no Agribusiness: Estudos e Casos**. São Paulo: Atlas, 2003.