

GESTÃO DE QUALIDADE NO TRANSPORTE COLETIVO: Um estudo de caso em uma empresa de transporte coletivo em Barra do Pirai

Giovana Azevedo Pampanelli Lucas¹

Antonio Carlos Breves de Souza²

Resumo

Este artigo apresenta um estudo de caso em uma empresa de transporte coletivo localizada na Cidade de Barra do Pirai, no estado do Rio de Janeiro, com objetivo de verificar a existência de um processo de gestão interna com aspectos ligados à gestão da qualidade em serviços de transporte coletivo urbano de passageiros, bem como elencar as percepções de seus clientes no que tange a este processo de qualidade. O corpo do trabalho irá destacar os conceitos de qualidade de acordo com os principais estudiosos do assunto: Deming, Juran e Feigenbaum, bem como tecer comentários sobre o processo de qualidade no transporte coletivo de passageiros, finalizando com uma análise da coerência entre as práticas de gestão da qualidade adotadas pela empresa em contrapartida às solicitações e necessidades de seus clientes, utilizando as metodologias qualitativa e quantitativa. A pesquisa bibliográfica contou com o levantamento teórico sobre os principais aspectos do processo de gestão de qualidade e dos relacionamentos com os clientes envolvidos, por meio de pesquisa qualitativa. Para a pesquisa de opinião, foram abordados 10 usuários de sete linhas operadas em um período de 4 semanas, totalizando 70 amostras. Nesta amostragem levantou-se dados relativos aos principais problemas que ocorrem no processo de atendimento dos usuários. No âmbito interno, verificou-se o status atual dos processos relativos à qualidade documental dos fluxos operacionais existentes, por meio de pesquisa documental em acervo da empresa e coleta de dados junto aos setores administrativos.

Palavras chave: Gestão da qualidade. Transporte coletivo. Estratégia empresarial.

Abstract

This article presents a case study on a company of transportation located in the city of Barra do Pirai, in the State of Rio de Janeiro, aiming to verify the existence of a process of internal management with aspects related to the management of quality in services of collective transport rail passengers, as well as list your perceptions of your customers as it pertains to this process of quality. The body of work will highlight the concepts of quality according to the main scholars of the subject: Deming, Juran and Feigenbaum, as well as comment on the process of quality in public transport of passengers, finishing with an analysis of the consistency between the quality

¹ Administrador graduado pelo Centro Universitário Geraldo Di Biase – UGB.

² Professor Orientador – Docente do Curso de Administração do Centro Universitário Geraldo Di Biase – UGB. Mestre em Gestão Estratégica e Negócios.

management practices adopted by the company in contrast to the demands and needs of its customers, using the methodologies in qualitative and quantitative terms. The bibliographical research counted with the survey framework on key aspects of the process of quality management and relationships with customers involved, by means of qualitative research. For the survey, were dealt with 10 users of seven lines operated in a period of 4 weeks, totaling 70 samples. This sampling arose data relating to the main problems that occur in the process of care of the users. Internally, it was found that the current status of proceedings relating to the quality of documents of operational flows, through documentary research in the company's archives and data collection at the administrative sectors.

Keywords: Quality Management. Collective transport. Corporate Strategy.

Introdução

O presente trabalho tem como objetivo verificar a existência de um processo de gestão de qualidade dentro de uma empresa de transporte coletivo localizada na Cidade de Barra do Piraí, verificando o nível de padronização das atividades e a preocupação do empresário no que tange com respeito a uma condição que satisfaça o cliente. Em outra vertente, objetivou levantar a postura de satisfação do cliente sobre o pacote de qualidade oferecido com relação a conforto, segurança e pontualidade dos serviços prestados pela empresa de transporte coletivo, bem como a coerência entre a preocupação do empresário com a gestão da qualidade na prestação de serviços de transporte coletivo versus a percepção dos usuários com relação a esta necessidade de receber um serviço de qualidade com o levantamento de informações por meio de pesquisa quantitativa.

No desenvolvimento do artigo, será abordada a história da qualidade, bem como, ocorrerá a apresentação dos principais gurus da qualidade e suas interpretações sobre o que se espera de um processo de qualidade.

Para seu desenvolvimento, o trabalho utilizou-se das metodologias qualitativa e quantitativa, para obtenção de um embasamento teórico sobre os principais aspectos do processo de gestão de qualidade, coleta de dados documentais na empresa e a realização de uma pesquisa de opinião para a coleta de dados junto a um grupo de clientes a serem analisados na conclusão do presente trabalho.

Desenvolvimento

De acordo com a FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2015), o termo qualidade vem do latim *qualitate*, e é utilizado em situações bem distintas. Por exemplo, quando se fala da qualidade de vida das pessoas de um país ou região, quando se fala da qualidade da água que se bebe ou do ar que se respira, quando se fala da qualidade do serviço prestado por uma determinada empresa, ou ainda quando se fala da qualidade de um produto no geral. Como o termo tem diversas utilizações, o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva.

No que diz respeito aos produtos e/ou serviços vendidos no mercado, há várias definições para qualidade: "conformidade com as exigências dos clientes", "relação custo/benefício", "adequação ao uso", "valor agregado, que produtos similares não possuem"; "fazer certo à primeira vez"; "produtos e/ou serviços com efetividade". Enfim, o termo é geralmente empregado para significar "excelência" de um produto ou serviço.

O que é qualidade?

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), a qualidade é a conformidade com as expectativas do consumidor; em outras palavras, significa fazer certo as coisas certas e sempre, mas as coisas que a produção precisa fazer certo variarão de acordo com o tipo de operação. A qualidade pode ser entendida como um processo de melhoria das condições para proporcionar uma maior integração com as necessidades dos clientes, bem como, proporcionar uma segurança na hora de comprar um produto ou prestar um serviço.

A gestão de qualidade pode ser entendida como um processo completo de produção, desde a concepção do produto até o pós-venda. Em muitos casos, o processo era feito artesanalmente e de acordo com as necessidades dos clientes, como confiabilidade, conformidade, metrologia, tolerância e especificação.

O público do transporte coletivo (leia-se passageiro) busca este conceito. O argumento utilizado pelos mesmos se baseia na relação custo benefício que consiste basicamente na prestação de um serviço de transporte por uma empresa

permissionária de determinada rota por um determinado valor que o leve para seu destino com conforto, segurança e pontualidade.

Muitas vezes estes princípios não são respeitados pois a gerência da qualidade é um meio sistemático de garantir que as atividades organizacionais aconteçam segundo o planejado. É uma disciplina da gerência que diz respeito à prevenção de problemas, criando as atividades e controles que possibilitam a prevenção.

Para empresas que transporte neste setor é de suma importância verificar quais as reais necessidades dos usuários, bem como o que pode ser feito para conquistar um público que busca “algo a mais”.

O atendimento ao cliente é um dos principais fatores que ajudam a melhorar a imagem da empresa. De acordo com Spike (2011), o ambiente organizacional de hoje exige uma administração cada vez melhor e mais criativa, capaz de atender e prever as necessidades dos consumidores, e não mais apenas reagir diante delas.

Qualidade segundo Montgomery

Segundo Montgomery (2013), a adequação da qualidade passa por dois aspectos gerais de utilização: qualidade do projeto e qualidade de ajustamento. A qualidade do projeto pode ser entendida como o processo que todos os bens e serviços são produzidos em vários graus ou níveis de qualidade para proporcionar uma maior segurança em relação aos desejos do consumidor, como tamanho, aparência, especificações e desempenho, bem como o material utilizado na construção, as especificações dos componentes, a confiabilidade conseguida pelo desenvolvimento da engenharia e outros acessórios e equipamentos.

Já a qualidade de ajustamento pode ser entendida de acordo com as especificações exigidas pelo projeto. A qualidade de ajustamento é influenciada por inúmeros fatores, incluindo a escolha dos processos de manufatura, o treinamento e supervisão da mão-de-obra, o tipo de sistema de garantia de qualidade usado (controle de processos, testagens, atividades de inspeção, etc.), a extensão com que esses procedimentos de garantia de qualidade são seguidos, e a motivação dos empregados para alcançar qualidade. (MONTGOMERY, 2013).

De uma forma geral, o processo de qualidade é extremamente abrangente, sobre este prisma, Montgomery (2013) demonstra que a qualidade pode ser avaliada

de várias maneiras e em diversas dimensões. No quadro abaixo, são apresentadas estas maneiras:

Quadro 1 – Qualidade: Maneiras e dimensões de avaliação

Desempenho	o produto realizará a tarefa pretendida?
Confiabilidade	qual a frequência de falhas do produto?
Durabilidade	quanto tempo o produto durará?
Assistência técnica	qual a facilidade para se consertar o produto?
Estética	qual a aparência do produto?
Características	o que o produto faz?
Qualidade percebida	qual é a reputação da companhia ou do produto?
Conformidade com especificações	o produto é feito como o projetista pretendia?

Fonte: Adaptado de MONTGOMERY (2013)

Com o passar dos anos, a produção industrial sofre um grande impacto da "administração científica", de Taylor, que intensifica a divisão do trabalho e tem como um dos principais fundamentos, a separação entre o planejamento e a execução. A imposição de um ritmo e método de trabalho, supostamente ótimos, o sistema de remuneração por tarefas, a grande ênfase dada à produtividade, acabam surtindo efeito negativo sobre a qualidade. Para restabelecer o equilíbrio, são criados departamentos centrais de inspeção, ou de controle da qualidade, que reúnem todos os inspetores da qualidade, antes distribuídos nos vários departamentos de produção. Estes departamentos assumem uma função essencialmente corretiva, ou seja, separar produtos bons de produtos defeituosos.

Estabelece-se a crença de que a qualidade é responsabilidade do departamento de controle de qualidade. Neste período ocorre também um distanciamento da alta gerência em relação ao gerenciamento da qualidade.

Qualidade segundo Deming

Conforme apontado por Junior, Cierco, Rocha e Mota (2011) Deming considera que melhorando o desempenho de pessoas, máquinas, aumentam a produção, melhorando a qualidade e gerando um sentimento de orgulho nas pessoas naquilo que estão fazendo. Desta forma, um trabalho com menos esforço, gera menos falhas e erros no registro de suas tarefas.

O principal trabalho que Deming deixou de legado para as gerações futuras sobre qualidade, foi um tratado onde 14 considerações foram apontadas e tidas como elementos fundamentais para a implantação e manutenção de um processo de qualidade.

O quadro abaixo apresenta estes pontos.

Quadro 2 – Os 14 pontos de Deming

Criar uma constância de propósitos de aperfeiçoamento do produto e do serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos. Tente, constantemente, melhorar o projeto e o desenvolvimento do produto. Investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação trarão retorno a longo prazo para a organização.
Acabar com a prática de negócio compensador baseado apenas no preço. Em vez disso, minimizar o custo total. Insistir na ideia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança. O preço é uma medida significativa do produto do fornecedor apenas se é considerado em relação a uma medida de qualidade. Em outras palavras, o custo total do item deve ser considerado, e não apenas o preço de venda.
Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviço, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos.
Fornecer treinamento no local de trabalho. Todos devem ser treinados nos aspectos técnicos de seu trabalho, bem como nos métodos modernos de melhoria da qualidade e produtividade. O treinamento deve encorajar todos os empregados a praticar esses métodos todos os dias.
Adotar e estabelecer a liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor. A liderança empresarial necessita de uma completa reformulação. A supervisão não deve constituir meramente em uma vigilância passiva dos empregados, mas deve se concentrar em ajudar os empregados a melhorar o sistema em que trabalham.
Eliminar o medo. Muitos empregados têm medo de fazer perguntas, relatar problemas ou apontar condições que são barreiras para a qualidade e

produção efetiva. Em muitas organizações, a perda econômica associada ao medo é grande; apenas o gerenciamento pode eliminar o medo.
Quebrar as barreiras entre áreas funcionais do negócio. O trabalho em equipe entre diferentes unidades da organização é essencial para que aconteça a efetiva melhoria da qualidade da produtividade.
Eliminar slogans, exortações e metas dirigidas aos empregados, pois geram frustrações e ressentimentos e dão a impressão de que a administração não sabe dos problemas enfrentados pelos funcionários. Um alvo como “zero defeito” é inútil sem um plano de para a construção de tal objetivo. Na verdade, tais slogans e programas são comprometedores. Trabalhe para melhorar o sistema e forneça informação sobre isso.
Eliminar cotas numéricas e padrões de trabalho. Esses padrões têm sido historicamente, estabelecidos sem considerar a qualidade. Os padrões de trabalho são, em geral, sintomas de incapacidade da gerência de entender o processo de trabalho e de proporcionar um sistema de gerenciamento efetivo centrado na melhoria desse processo.
Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho. A atenção dos supervisores deve voltar-se para qualidade e não para números. Remover as barreiras que usurpam dos colaboradores das áreas administrativas e de planejamento/engenharia o justo direito de se orgulhar do produto de seu trabalho. Isso significa a abolição das atividades de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números.
Estimular a formação e o aprimoramento com programas consistentes, tendo em mente que as pessoas querem, em suas carreiras, não apenas dinheiro, mas também a sensação de estarem contribuindo com a sociedade. Além disso, todo progresso competitivo está embasado em conhecimento. A educação é uma maneira de tornar todos parceiros no processo de melhoria da qualidade.
Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação, que é tarefa de todos.
Manter a equipe atualizada, fazendo com que todos estejam em dia com mudanças de modelo, estilo, materiais, métodos e, quando necessário, novas máquinas.
Não impor padrões de trabalho inconsistentes, priorizando o uso de padrões numéricos apenas como instrumentos para que todos tenham consciência de sua situação e do resultado de seus esforços.

FONTE: Junior, Cierco, Rocha e Mota (2011)

É importante observar que os 14 pontos de Deming servem de base para uma melhor verificação de questões relativamente simples, mas que possuem fundamentos dentro do que as empresas, nos dias de hoje procuram e necessitam para alavancar sua produtividade.

Qualidade segundo Juran

Juran também definiu a gestão de qualidade em três pontos fundamentais, denominada trilogia Juran: planejamento (considerando a qualidade desejada e projetar meios para alcançá-la), controle (diagnosticar erros ou acertos no processo) e melhoria (propor patamares de qualidade cada vez mais altos). Para ele, os processos de negócio são a maior e a mais negligenciada oportunidade de melhoria. Uma parcela expressiva dos problemas de qualidade é causada por processos de gestão. Juran considera a melhoria da qualidade a principal prioridade do gestor, e o planejamento a segunda, esforço que deve contar com a participação das pessoas que irão implementá-lo. Segundo ele, (Melo, 2011) a qualidade está centrada em três eixos principais, que são:

A qualidade relacionada ao desempenho do produto, ou seja, à satisfação do cliente com o produto. Nesse sentido, um produto deve ter qualidade igual ou superior a de seus concorrentes.

A qualidade relacionada à ausência de deficiências. Deficiências que ficam no âmbito da empresa geram apenas custos mais altos, mas deficiências que chegam ao cliente geram insatisfação e, conseqüentemente, podem comprometer vendas futuras.

Os dois eixos anteriores não são opostos, como poderia parecer à primeira vista. Juran explica que é “plenamente possível que um produto não tenha deficiências e ainda não tenha boas vendas porque algum produto concorrente tem um desempenho melhor”.

Observa-se que tudo começa com o planejamento. Em seguida, entra em cena o controle da qualidade, que apontará os erros, mas também acertos (momentos em que os produtos não apresentaram defeitos ou apresentaram menos do que o esperado), os quais poderão indicar caminhos para um planejamento ainda melhor, levando a qualidade a níveis cada vez mais altos

A partir deste encadeamento, Spiller (2011) destaca que Juran propõe o conceito de "função qualidade" da seguinte forma: "Uma organização produz e distribui seus produtos através de uma série de atividades especializadas executadas por seus departamentos especializados. Nas indústrias, esses departamentos especializados incluem o desenvolvimento de produto, o desenvolvimento de processos, a produção, marketing, etc. Cada departamento especializado é

responsável pela execução da função especial que lhe foi designada, além de ser corresponsável pela execução de certas funções de âmbito geral dentro da empresa, tais como relações humanas, finanças e qualidade”.

Assim numa empresa a "função qualidade" é resultado do trabalho de todos os departamentos ao longo da espiral e não apenas do departamento de controle de qualidade. Desta forma todo departamento ou equipe de uma empresa deve ter atividades voltadas para a qualidade, juntamente com suas atividades específicas.

É importante ressaltar que todas as pessoas envolvidas em um processo precisam estar atentas na qualidade de bens e serviços que produzem. Não adianta em nada somente o departamento de qualidade cuidar e fazer o seu serviço se o planejamento tenha deixado passar algum item, em virtude de alguma falha no processo.

A administração para a qualidade, se materializa com a utilização dos processos administrativos de: planejamento, controle e aperfeiçoamento, assim segundo o autor os três processos (planejamento, controle e aperfeiçoamento) se inter-relacionam.

Qualidade segundo Feigenbaum

Carvalho (2005), teoriza que para Feigenbaum, a qualidade pode ser entendida como um conjunto de características de um determinado produto que satisfazem as necessidades dos clientes, que permite as empresas uma busca da excelência e permite atingir a otimização e diminuição de custos. Para isso todas as pessoas envolvidas dentro do processo produtivo e no processo de gestão, sejam conhecedoras do sistema que está sendo implantado, de modo a comunicá-lo corretamente a suas equipes.

O maior alicerce para a reputação de uma empresa é a cultura da qualidade. Isso significa não se conformar em apenas fazer o trabalho corretamente, mas em perseguir incansavelmente a perfeição, mesmo sabendo que isso não existe. É acreditar ser possível fazer tudo certo da primeira vez e ter isso como um compromisso de toda organização.

Se, na fabricação de um produto, é possível implementar esse tipo de cultura através de sistemas e técnicas de bem estruturadas, como os círculos de controle de

qualidade (CCQ) e os programas de qualidade total, em serviços onde a situação se complica devido a intangibilidade, a inseparabilidade e a variabilidade. Além disso, dependerá também do estado de espírito, da expectativa e da necessidade, naquele dia e naquela hora, do cliente; um critério totalmente subjetivo de avaliação, como: buscar a perfeição, comunicar este valor internamente, recompensar os funcionários por performances sem erros, buscar aperfeiçoamento contínuo, estimular o empowerment dos funcionários, estar em sintonia com o consumidor, conhecendo suas demandas, seus interesses, suas expectativas e problemas.

O transporte público urbano (transporte coletivo)

Os transportes públicos numa cidade providenciam o deslocamento de pessoas de um ponto a outro na área dessa cidade. A grande maioria das áreas urbanas de médio e grande porte possui algum tipo de transporte público urbano. O seu fornecimento adequado, em qualquer lugar do mundo, é, geralmente, de responsabilidade municipal, embora o município possa conceder licenças, às vezes acompanhadas de subsídios, a companhias particulares.

O transporte público urbano é parte essencial de uma cidade. Idealmente devem constituir o meio de locomoção primário em uma cidade, garantindo o direito de ir e vir de seus cidadãos. Além disso, ao utilizar o transporte público o cidadão contribui para a diminuição da poluição do ar e sonora, do consumo de combustíveis fontes não-renováveis e para a melhoria da qualidade de vida urbana, uma vez que menos carros são utilizados para a locomoção de pessoas.

Segundo Bubicz e Sellitto, (2009) a expectativa do cliente é decisiva na avaliação do serviço. Os clientes julgam a qualidade do serviço tanto pela experiência vivida quanto pelo resultado auferido. Se o nível de exigência for demasiado, um serviço correto pode ser avaliado como abaixo da expectativa. E o contrário também ocorre, pois se o cliente tem baixa expectativa, irá avaliar como bom um serviço deficiente.

Ainda de acordo com Bubicz e Sellitto (2009) as expectativas dos clientes são formadas a partir de um ponto inicial de contato com a organização de serviço. Neste momento, o cliente forma opinião inicial. A seguir, com a experiência da utilização do serviço, o cliente cristaliza uma imagem sobre o serviço prestado. No transporte

coletivo, esta característica está presente, entre outros aspectos, nos tipos e atributos de veículos designados, na sua conservação e manutenção e no modo como são operados.

Santos (2015) considera que uma viagem por transporte coletivo urbano engloba, em geral, as seguintes etapas: percurso a pé da origem até o local de embarque no sistema, espera pelo ônibus e, por último, caminhada do ponto de desembarque até o destino final. Muitas vezes, para realizar a viagem por completo, o usuário é ainda obrigado a efetuar uma ou mais transferências de um veículo para outro. Como estas ações consomem energia e tempo, e expõem os passageiros ao contato com ambientes nem sempre agradáveis, é importante que atendam certos requisitos quanto à comodidade, conforto e segurança.

A empresa em estudo

A empresa em estudo é a Viação Barra do Pirai que nasceu da sociedade entre pai e filho, Senhores Reynato de Souza Breves e José Affonso Maria Breves, em 1962. Nesta época faziam o transporte de passageiros entre barra do pirai e o rio de janeiro e contavam com apenas seis veículos em sua frota.

Os negócios caminhavam bem, até que em 1965, Reynato faleceu e, um ano logo após a morte dele, o filho José Affonso também veio a falecer. Por conta das circunstâncias e pela extrema necessidade em dar continuidade aos compromissos e metas traçadas para a sociedade, em 1967, Celeste Maria Dotto Breves (viúva de José Affonso) assumiu a diretoria da empresa, na época contando com um quadro de 20 funcionários, nove veículos e 14 horários entre barra do pirai e rio de janeiro. Celeste, entretanto, de forma corajosa se empenhou e continuou a escrever a história daquela sociedade.

O tempo passou e, o sonho idealizado por Reynato e José se manteve vivo na administração de Celeste, que com muita dedicação, ousou romper muitos padrões da época (quando não era comum mulheres empreendedoras) e a custo de muito sacrifício, manteve a saúde empresarial da Viação Barra do Pirai. Fato este que, mantém a sociedade na linha das empresas familiares até os dias atuais.

Celeste foi pioneira ao abrir uma agência de turismo em Barra do Pirai e em Volta Redonda nos anos 70. Até mesmo o ex-prefeito Mario Sergio do Nascimento,

quando ainda era estudante do Centro Universitário Geraldo Di Biase, chegou a ser seu funcionário nesta época.

A empresa continuou crescendo e se solidificou e hoje, atende grande parte do Sul Fluminense, transportando uma média de 390 mil clientes mensais em seus deslocamentos para trabalho, estudo ou lazer. Conta com uma frota de 34 veículos e, seu quadro de funcionários compreende hoje em cerca de 210 pessoas, além de integrantes dos “jovens aprendizes”, os quais ao fim do programa, possuem a oportunidade de permanecer no quadro de funcionários.

Hoje, a Viação Barra do Piraí é um dos empreendimentos familiares mais tradicionais não só do município, mas também na região, sob a administração de Celeste Maria Dotto Breves e de seu filho, Wander Beraldo Dotto Breves. A empresa tornou um exemplo de pioneirismo, qualidade em serviço e comprometimento com seus clientes, tanto que atualmente, ela teve mais motivos de orgulho: em 2012, comemorou 50 anos, tendo sua frota renovada, atendendo 17 municípios da região com a disponibilização de 10 linhas de ônibus.

Em 2014, pelas novas leis de acessibilidade, todos os ônibus que atendem as cidades terão de ter elevadores para cadeirantes e espaços específicos para eles e pessoas obesas. A Viação Barra do Piraí se antecipou a esta lei, já adquiriu os seis primeiros ônibus de renovação de sua frota que irão atender tais exigências, bem como sua nova pintura em padrão metálico.

Justamente por todo este conjunto de ações, a Viação Barra do Piraí se impõe pela sua importância no município e, certamente não economizara esforços (como não se tem economizado até hoje), para começar a escrever, daqui para frente, a história dos próximos 50 anos desta tradicional empresa de Barra do Piraí. (JORNAL CORREIO COMERCIAL, 2012e acervo de família)

Metodologia

O presente trabalho utilizou-se das metodologias qualitativa e quantitativa. A pesquisa bibliográfica contou com o levantamento teórico sobre os principais aspectos do processo de gestão de qualidade e dos relacionamentos com os clientes envolvidos, por meio de pesquisa qualitativa.

Para a pesquisa de opinião, foram abordados 10 usuários de sete linhas operadas em um período de 4 semanas, totalizando 70 amostras. Nesta amostragem levantou-se dados relativos aos principais problemas que ocorrem no processo de atendimento dos usuários.

No âmbito interno, verificou-se o status atual dos processos relativos à qualidade documental dos fluxos operacionais existentes, por meio de pesquisa documental em acervo da empresa e coleta de dados junto aos setores administrativos.

Conforme citam Dalfovo, Lana e Silveira (2008), a pesquisa qualitativa tem caráter exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Mostra aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. É utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação, pois trata-se de uma pesquisa indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos.

Ainda de acordo com Dalfovo, Lana e Silveira (2008), A metodologia quantitativa, de modo geral, é a mais utilizada em pesquisa de mercado e opinião. É uma metodologia que permite mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, etc., de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada. As amostras podem ser aleatórias ou por cotas (extratos pré-definidos de sexo, idade, classe social, região etc.). O método quantitativo orienta para a utilização de questionários estruturados predominantemente elaborado com questões fechadas (lista de respostas pré-codificadas). A pesquisa quantitativa permite dimensionar mercados, definir share, conhecer o perfil sócio demográfico, social e econômico de uma população, entre outras possibilidades.

Resultados encontrados/ discussão

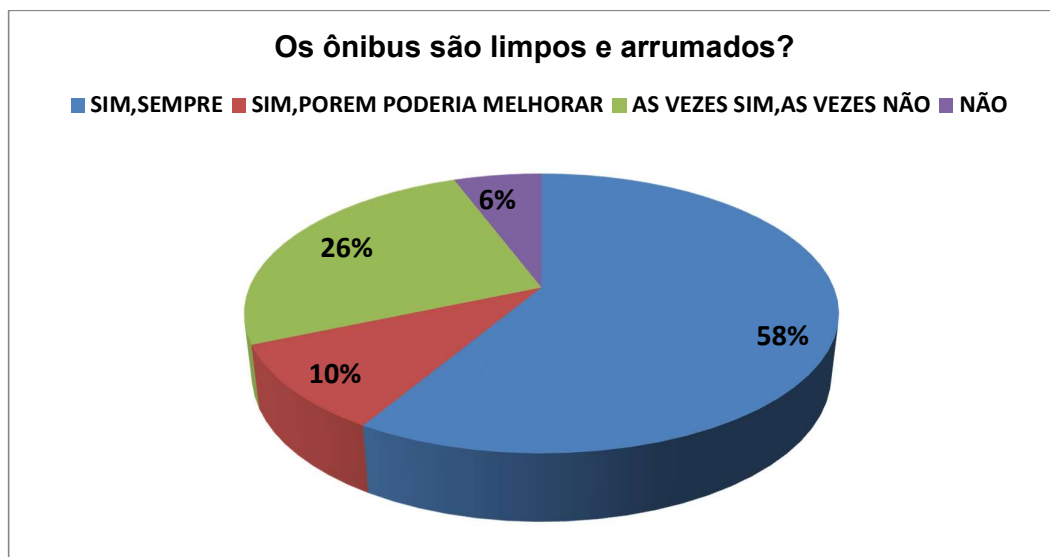
A primeira parte do levantamento de dados se deu no âmbito interno da empresa onde foi possível detectar que algumas ações referentes a padronização de

procedimentos, principalmente com relação a treinamento dos executantes diretos, são tomadas dentro da rotina do dia-a-dia pelo setor de recursos humanos, porém ações de coleta de dados junto aos clientes não são comuns dentro da rotina. Esta situação é corriqueira dentro do segmento estudado, onde raros são os casos de empresas que desenvolvem programas de qualidade, sendo que dentro da empresa estudada, nota-se que as práticas com relação ao relacionamento com os clientes seguem um padrão básico adotado pela maioria de suas concorrentes.

Já a coleta de dados junto aos clientes, permitiu delinear um perfil deste conjunto. As questões apresentadas aos clientes versaram sobre suas percepções acerca da qualidade física dos veículos (Limpeza, conforto e disponibilidade de assentos), cumprimento de horários e dimensionamento das rotas, cortesia e fineza dos funcionários de execução direta além de colher sugestões dos clientes para a melhoria dos serviços prestados.

A primeira solicitação foi com relação a limpeza dos veículos, onde os resultados são apresentados abaixo:

Gráfico 1: Quanto a limpeza e arrumação dos veículos



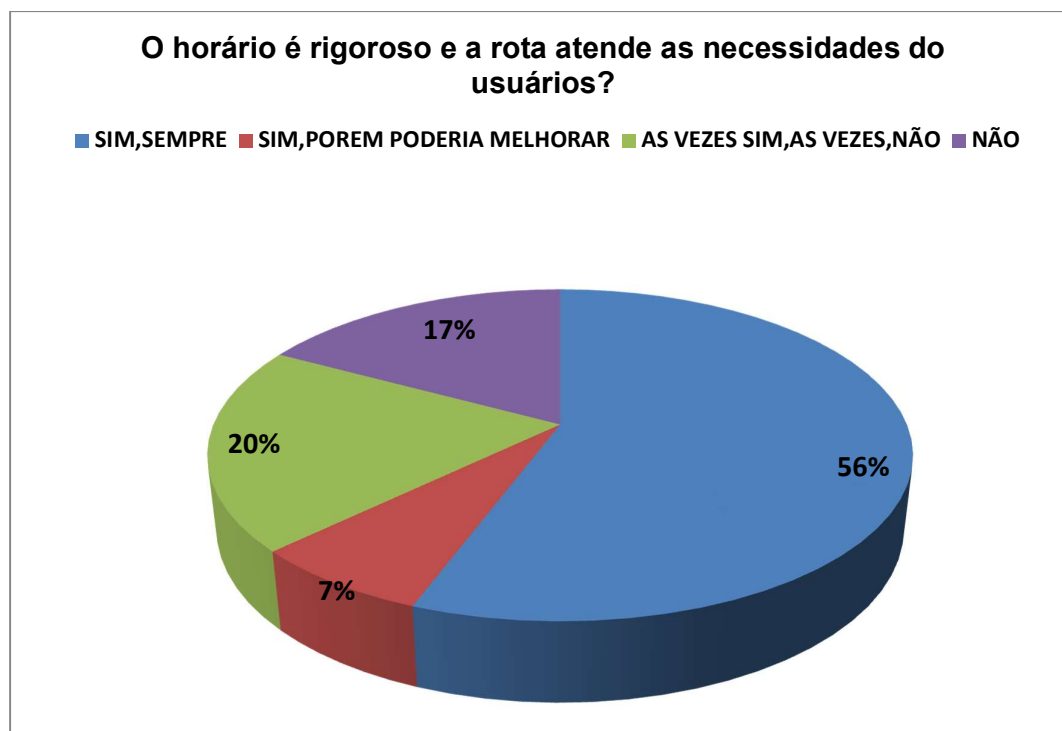
Fonte: Dados coletados pelo autor da pesquisa

Neste item 58% dos entrevistados apontaram que a limpeza e arrumação dos ônibus sempre estão de acordo com seu nível de exigência, porém 36% dos

entrevistados apontam para possibilidades de melhoria, mas sem comprometimento ao serviço como um todo e apenas 6% da amostra classifica este item como ruim.

O segundo item da coleta de dados versou sobre o cumprimento do horário das rotas existentes, onde conforme será visto no gráfico 2, 56% dos entrevistados se mostraram atendidos em suas necessidades, 27% desta população demonstra que podem ocorrer melhorias e 17% demonstra que o horário das rotas não é cumprido. Este resultado demonstra há um planejamento prévio das rotas, mas que ainda há possibilidades de melhoria a serem desenvolvidas. Abaixo segue o gráfico número 2 contendo este demonstrativo.

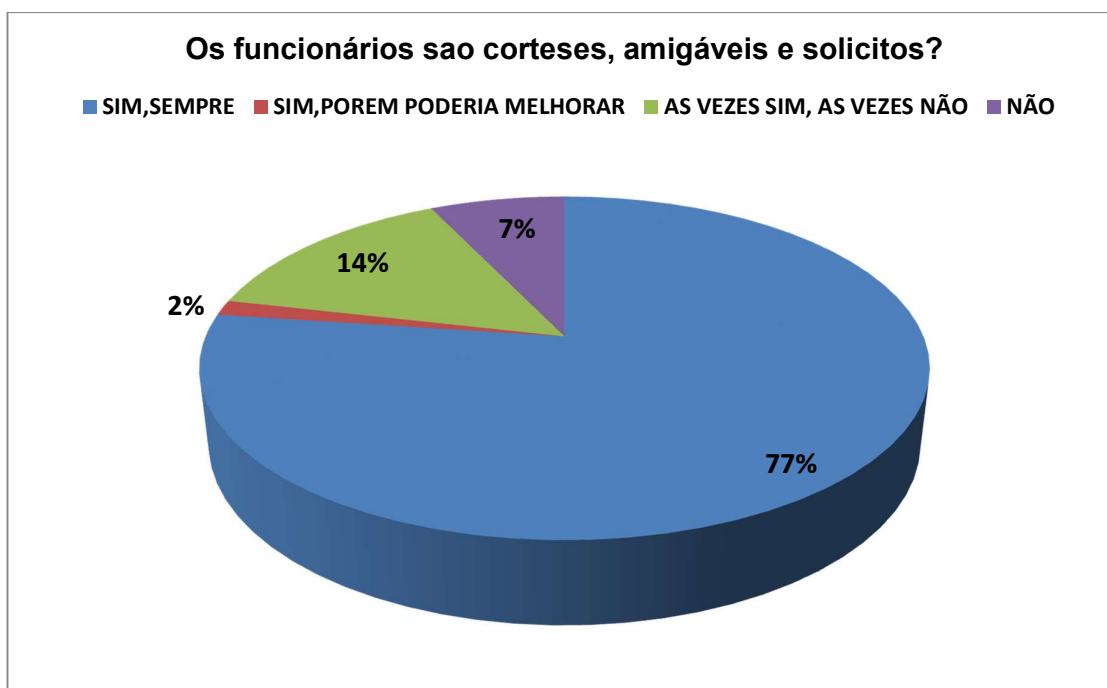
Gráfico 2: Quanto ao cumprimento de horário das rotas.



Fonte: Dados coletados pelo autor da pesquisa

O terceiro item da coleta de dados buscou levantar o nível de satisfação dos clientes para com os funcionários.

Gráfico 3: Quanto ao tratamento recebido dos funcionários



Fonte: Dados coletados pelo autor da pesquisa

Os resultados deste item demonstram um excelente nível de cortesia por parte dos funcionários, 77% dos entrevistados destacaram que sempre há um atendimento cortês para os mesmos. Nos demais itens temos 16% dos clientes apontando possibilidades de melhoria e apenas 7% dos entrevistados se mostrou descontente com o tratamento recebido. Cabe destacar que o índice de 77% de satisfação neste item demonstra que os funcionários são treinados adequadamente para a execução dos serviços.

Sobre as sugestões de melhoria, os entrevistados foram questionados se gostariam de apresentar alguma proposta de melhoria, sendo que 91,42% destes se manifestaram interessados em apontar sugestões e apenas 8,58% não sugeriram melhorias. A este grupo de clientes interessados em apontar sugestões de melhorias, foi apresentado a um formulário aberto onde puderam citar suas sugestões. Os resultados obtidos são apresentados na tabela abaixo:

Tabela 1: Sugestões apontadas pelos usuários dos ônibus

ITEM SUGERIDO	QUANTIDADE
Ar condicionado	49
Ampliação de horários	40
Colocação de caixa de coleta de sugestões nos veículos	18
Oferecer treinamento de atendimento para os funcionários	18
Internet wifi	14
Som ambiente	2
Outra rota com carro direto	1
Modernização da frota	1
Banco mais espaçoso	1
Redução no preço da tarifa	1
Colocação de lixeiras nos veículos	1
Limitação de velocidade	1
Acessibilidade melhor	1
Ter veículo de reposição (Carro reserva)	1
Total de sugestões	149

Fonte: Dados coletados pelo autor da pesquisa

Como esta etapa da pesquisa foi aberta, os usuários ficaram muito à vontade para apontar suas sugestões onde podemos verificar que os usuários apontam uma variedade de propostas dentro dos aspectos relativos à qualidade dos serviços e também de acordo com suas necessidades e desejos.

Dentro dos itens sugeridos, os aspectos relacionados ao conforto dos usuários, tais como: Ar condicionado, Internet, Som ambiente, Bancos mais espaçosos, Acessibilidade melhor e Modernização da frota, representaram 46% das solicitações aspectos relativos a necessidades pessoais tais como: Ampliação de horários e rotas, Redução de preço de tarifas e Carro reserva, tivemos 29% das solicitações, já sobre a melhoria dos serviços prestados, em itens como: Caixa de sugestões, Mais treinamento, Lixeira e Limitação de velocidade, tivemos 25% das solicitações dos usuários.

O que se pode observar nos dados coletados é que há um grupo de clientes muito fieis a empresa e principalmente citar que este grupo apresenta um índice médio de satisfação na ordem de 63,67% de satisfação, sendo que neste segmento a média nacional fica em torno de 40% nas grandes cidades e em 50% nas cidades do interior. (Santos, 2015).

Considerações finais

Ao se realizar este trabalho, o ponto focal foi levantar as necessidades dos usuários com relação a qualidade dos serviços que os mesmos recebem da empresa em estudo e verificar qual é a situação da empresa com relação a antecipação destas necessidades. O que foi permitido verificar é que a clientela da empresa se mantém de certa forma fidelizada e satisfeita em percentual acima da média nacional do setor e com apresentação de sugestões viáveis em curto, médio e longo prazos, havendo reais possibilidades de se melhorar a qualidade dos serviços prestados.

A empresa em estudo apresenta solidez no mercado em que atua e pode e deve utilizar os dados coletados junto aos seus usuários para elevar consideravelmente o nível de satisfação destes, com potencial de se tornar referência setorial no que tange a qualidade dos serviços prestados.

Um ponto de destaque na coleta de dados se deu com relação ao atendimento prestado aos usuários, em que somente 7% dos entrevistados citaram estarem insatisfeitos com os funcionários. Mais uma prova de que a empresa está no rumo adequado para atingir a excelência no atendimento de qualidade.

Assim, conclui-se que na empresa pesquisada, de acordo com a coleta de dados realizada, há um processo básico de gestão da qualidade composto de um processo de treinamento dos executantes sendo realizado de forma satisfatória no que tange à satisfação dos clientes, em que aspectos como confiabilidade e qualidade percebida, sendo elementares dentro do segmento pesquisado, estão sendo desenvolvidos estrategicamente pela empresa.

Referências

BUBICZ, Marta Elisa; SELLITTO, Miguel Afonso. **Qualidade em serviço de transporte de passageiros: um estudo de caso no sistema urbano de Porto Alegre**. Revista Produção Online, v.9, n.4, p.704-726, dez. de 2009. Disponível em <http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/278>.

CARVALHO, Mary Monteiro de. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.2-5

CHIAVENATO, Idalberto, **Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico.** *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em: <www.fnq.org.br> acesso em: 21 nov. 2015.

IFBA, disponível em: <www.ifba.edu.br/professores> Acesso em: 16 mai. 2015.

JORNAL CORREIO COMERCIAL, edição de Outubro de 2012, página 17 (Acervo de família)

JUNIOR, Isnard Marshall, CIERCO Agliberto Alves, ROCHA, Alexandre Varanda,

MOTA, Edmarson Bacelar. **Gestão da Qualidade**, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2011.

MELO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da Qualidade**, São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2011.

MONTGOMERY, Douglas C.; tradução Ana Maria Lima de Farias, Vera Regina de Farias e Flores; revisão técnica Luiz da Costa Laurencel, 4. Ed. [Reimpr.], **Introdução ao controle estatístico da qualidade**, Rio de Janeiro, LTC,2013, p.2-3.

RODRIGUES, Mauricio Olbrick. **Avaliação da qualidade do transporte coletivo da cidade de São Carlos.** Dissertação apresentada ao Mestrado de engenharia da USP – São Carlos, 2006.

SANTOS, Benjamim Jorge Rodrigues dos. **Características do cliente de transporte coletivo**, disponível em: <http://www2.ucg.br/nupenge/pdf/Benjamim_Jorge_R.pdf> acesso em: 21 nov. 2015.

SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, **Administração da produção**, Rio de Janeiro: Elsevier,2009, p.40.

SPILLER, Eduardo Santiago. **Gestão de serviços e marketing interno**, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2011, p.32-37.