

# REFLEXÕES SOBRE QUALIDADE EM MANUTENÇÃO DE FROTAS DE VEÍCULOS

Fernando Celso de Campos

Doutorando da EESC-USP, Escola de Engenharia de São Carlos, S.P.

Renato Vairo Belhot

Prof. Dr. da EESC-USP, Escola de Engenharia de São Carlos, S.P.

Av. Dr. Carlos Botelho, 1465 - Cx. Postal: 359 - São Carlos - S.P. -

RVBELHOT@BRUSPSCE.BITNET



## Abstract

*The maintenance of vehicle fleets requires a clear definition about quality and its application. This work intends to discuss some relevant aspects for this area.*

**Keywords:** Total Quality Maintenance, Services and Quality, Maintenance Management, Vehicle Fleets Maintenance.

## 1. Introdução

Decorridos quase cinco anos desde a assinatura do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP, junho/1990), nota-se um aumento significativo da qualidade e produtividade nas empresas brasileiras. Isso pode ser concluído a partir de uma pesquisa feita pela IMAM Consultoria (1993), envolvendo cerca de 950 empresas.

Empresas de praticamente todos os setores e de vários locais do Brasil fizeram parte da pesquisa e a constatação foi que as empresas brasileiras ainda estavam muito aquém da operação comparativamente com as melhores do mundo, ou em relação às de "classe mundial".

É certo que apesar das dificuldades econômicas e reformas por que passou o país nestes últimos anos, a questão da Qualidade & Produtividade (Q&P) já é um assunto de destaque na maioria das empresas brasileiras. Elas já estão voltadas "para fora", para o cliente, e com isso deixando de ter uma preocupação orientada somente para a sua eficiência interna.

Dentre os tipos de empresas pesquisadas as metalúrgicas observaram evoluções em torno de 36%, as de Serviços 5% e as de menor crescimento da Q&P foram as Editoras, Fábricas de Pneus e de Produtos de Higiene e Limpeza Industrial em torno de 1%.

Com este pano de fundo, pretende-se tecer algumas considerações sobre o enfoque dado à qualidade nas empresas de serviços, discutir o tratamento e aplicação da qualidade total na gestão da manutenção de frotas de veículos e concluir com a exposição de algumas idéias abrangentes e objetivas (sem o intuito de se encerrar um "pacote") abrindo espaço para discussões, reflexões e observações.

Lembrando Albert Einstein: "nada mais práctico do que uma boa teoria".

## 2. O setor de serviços e a qualidade

Poderíamos dividir em três partes os aspectos da qualidade em serviços a serem abordados: pontos de controvérsia, pontos de reflexão e pontos de atuação.

Dentre os *pontos de controvérsia*, destacam-se as visões distorcidas ou equívocas em relação à qualidade, mantendo-se a ênfase em abordagens do tipo transcendental ("qualidade é algo abstrato e distante da realidade de serviços"), do tipo centralizada no produto ("basta o serviço ter qualidade e o resto acontece por si só"), do tipo centralizada no valor ("quanto mais caro um serviço maior qualidade tem"), do tipo centrada no usuário ("se o usuário paga e não reclama é porque o serviço está com bom índice de qualidade"). Mas o que é qualidade? É aquilo que cada um pensa que é, percebe que é, ou seja, depende da percepção de cada um, sendo função da cultura do grupo que se considera.

E o que é qualidade de um serviço? Segundo Gomes Filho & Brunstein (1995), há uma diferenciação mundial da interpretação de qualidade, o mundo ocidental focaliza mais a qualidade do produto, enquanto o mundo oriental se concentra na qualidade como uma filosofia para toda a

organização. Logo, na constatação desses autores, qualidade é um modo de vida para toda a organização.

Poderíamos dizer então que, é o aproveitamento máximo dos recursos disponíveis, provendo clientes com serviços diferenciados, custo acessível e com alto nível do ponto de vista externo da empresa, atingindo assim os objetivos iniciais a que se tinha proposto.

Ou seja, prestar um serviço com qualidade é o caminho certo para garantir a sobrevivência e manutenção da empresa no mercado.

Sendo assim, hoje vive-se a fase da gestão estratégica da qualidade ou da administração da qualidade. Não basta planejar. É preciso administrar. Não basta reagir aos problemas (inspecionar e corrigir os defeitos), é imprescindível corrigir os processos ou prevenir a ocorrência de problemas. Estas são condições necessárias mas não suficientes. É preciso assegurar a sobrevivência do negócio da empresa. Para isto é preciso ser pretidivo, isto é, analisar todas as contingências e tendências no mercado e administrá-las de maneira eficaz.

De maneira geral a gestão estratégica engloba a garantia, que por sua vez engloba o controle que por sua vez engloba a inspeção.

O termo gestão estratégica se origina no fato de que a responsabilidade pela qualidade é de todos, mas começa no nível estratégico da empresa, onde está situado o "número 1", que define através de uma política, quais as diretrizes que a organização deve seguir para alcançar, manter e aprimorar os níveis da qualidade desejados.

Dentre os *pontos de reflexão* é necessário chamar a atenção para os aspectos evolutivos da qualidade, sinteticamente podemos dizer que, do ponto de vista do cliente: é "adequação ao uso" e do ponto de vista do fornecedor é "satisfação do cliente".

A satisfação do cliente se consegue através de cinco aspectos básicos, segundo a constatação da Equipe GRIFO (1994): (a) qualidade como processo amplo, de responsabilidade de todos na organização; (b) a um custo acessível ao cliente; (c) com condições de atendimento perseguidas e cumpridas o tempo todo; (d) num relacionamento que preserve a moral entre as partes; (e) levando segurança ao cliente.

Estamos num momento em que se desenham novos tipos de organização, com exigências cada vez maiores de flexibilidade, boa qualificação da mão-de-obra, desburocratização, ou seja, viver um processo de contínuo "descontentamento" com a atual posição, ou seja, é necessário aprimorar-se sempre naquilo que a empresa se propôs a fazer.

O gerenciamento da qualidade dá vida e movimento ao sistema da qualidade, que precisa ser aprimorado continuamente para poder oferecer um serviço com "algo mais" ao cliente e portanto sobrepujar a concorrência.

Todo o negócio dever ser aprimorado, quer nas suas relações internas, quer nas suas relações externas. Todos os aspectos do negócio: pessoas, processos, métodos, produtos, equipamentos e serviços - devem ser aprimorados (Garvin [1992]).

A qualidade total implica um realinhamento cultural para fazer com que a qualidade aconteça como consequência de um processo consciente e sustentado pelo aprimoramento de todo negócio.

Dentre os *pontos de atuação*, podemos destacar a prioridade em definir e elencar indicadores para uma boa reavaliação de um programa de qualidade, a atenção voltada de uma forma muito especial e criteriosa ao cliente, enfocar os recursos humanos da empresa como algo fundamental e precioso para se atingir meios.

### 3. Qualidade total na gestão da manutenção de frotas

Conforme Campos (1994) relata, o contexto geral, no Brasil, das empresas que têm manutenção de suas frotas de veículos não terceirizadas, tem, entre outros, problemas urgentes a serem solucionados: 1) qualificação da mão-de-obra: é baixa com nível de escolaridade primário (1.a a 4.a série), casos esparsos com cursos profissionalizantes; 2) nível de informatização: é baixo, tendo o setor de manutenção dessas empresas um atendimento máximo de 20% de suas necessidades, com atitudes esparsas e sem um enfoque sistêmico em 90% dos casos; 3) sistematização do fluxo de informações: onde é facilmente perceptível o truncamento, a "incompleta" ou desatualização dos dados circulantes na empresa; 4) estruturação do processo decisório: há uma perda do domínio/controle conforme vão ocorrendo as expansões nas empresas e, em muitos casos, forçando a adoção de uma política de estoques por abarrotamento, para que se fique guarnecido para as eventualidades.

Pode ser considerado como uma primeira fase da solução do problema, a montagem de uma equipe envolvendo profissionais de informática, O&M, RH, etc... com a finalidade de elaborar um plano

diretor que desse solução quase que imediata aos quatro pontos ressaltados anteriormente. Isto é, que passassem a dar uma prioridade na preparação da mão-de-obra envolvida na execução das tarefas melhorando tanto seu nível de conhecimento geral, quanto específico das funções.

Um plano diretor de informática (PDI) poderia ser implantado, partindo de soluções simples mas integradoras, tomando ativos todos os setores da empresa.

A sistematização do fluxo de informações, o desenvolvimento de formulários e o estabelecimento de diretrizes para o processo de tomada de decisões, também poderiam ir sendo equacionados.

Mas, e a questão da qualidade no meio de tudo isso?

O primeiro passo seria a promoção de reuniões, encontros, debates, em torno da questão qualidade, fermentando idéias que levassem a auto-avaliar comportamentos, procedimentos, decisões, condutas, enfim o dia-a-dia de cada um.

É bom (sempre) lembrar que todo esse processo deve ser iniciado a partir da alta administração que deve estar convencida de sua necessidade e de sua importância para a empresa.

Pelo 2.o princípio de Deming, seria um realinhamento de culturas, a adoção de uma nova filosofia.

A interseção da tecnologia, empresa e pessoas é que se traduz em qualidade de um ambiente organizacional.

Em seguida, adotar a postura de sistematicamente melhorar o sistema de serviço (5.o princípio de Deming). As reuniões, as avaliações, as sugestões, irão enriquecer este intercâmbio de experiências e irão propiciar soluções criativas, simples e práticas, inclusive a custos baixos.

O terceiro passo, não poderia deixar de ser, a instituição de um sólido programa de educação, treinamento e reciclagem. Como todo esse processo de conscientização envolve pessoas, o seu contínuo aprimoramento deve envolver a todos na organização, desde a alta administração até gerentes e operários. Neste passo tenta-se influenciar e mudar o comportamento humano e que estaria relacionado com o 6.o e 13.o princípios de Deming.

O quarto passo é assegurar que o medo não assole as pessoas, para que elas se sintam seguras a opinar (8.o princípio de Deming), porque onde há medo, horror, insegurança, não há participação efetiva.

Pesquisas têm mostrado (Gomes, 1994), que na pirâmide organizacional (que vem passando por mudanças de paradigma), as pessoas da base são as que mais conhecem os sintomas dos problemas da organização (75%), seguidos pelos supervisores e gerentes (cerca de 19%), e o restante pela alta administração (0.6%).

Paralelo a todo esse esforço de dinamização da empresa envolvendo o elemento humano, está sendo introduzido o PDI, as soluções de O&M, fazendo reengenharia até se for necessário e preciso, mas muitos autores concluem: "Qualidade é uma questão de educação".

Trazendo tudo isso para a oficina de manutenção seria reunir mecânicos e gerentes, ouvi-los, transformá-los numa verdadeira equipe, homogênea e unida.

Rever o plano de cargos e salários, porque existem necessidades no ser humano que precisam ser supridas, tais como: seu bem estar fisiológico, a sua segurança, ter sua importância reconhecida pela organização e também ter auto-realização.

Estabelecer um programa de treinamento amplo, que possa tratar a questão desde o nível de analfabetismo até o aprimoramento técnico dos mecânicos.

A filosofia: "quem desfrutará do meu serviço é meu cliente" (Falconi Campos [1992]), deve ser assumida, desde a simples limpeza de um veículo ou componente, até a complexa retífica de um motor.

O sentido de vida em grupo é o que permeia a nova cultura de prevenção nas empresas.

Não adianta sistematizar, medir, planejar estrategicamente projetos de melhorias se tudo isto não corresponder a um só "pano de fundo", o sentido da vida das pessoas.

O objetivo desta integração é evitar problemas gerados por conflitos destrutivos e garantir uma boa comunicação entre os setores ou departamentos.

Parafraseando Crosby, três princípios aplicam-se à integração: 1) fazer com que os clientes internos sejam bem sucedidos; 2) fazer com que os fornecedores sejam bem sucedidos e 3) fazer com que os clientes externos sejam bem sucedidos.

Estes três pontos precisam estar integrados na visão de futuro da organização, porém, é imprescindível, tomá-los tarefas executáveis.

Pela estratégia de aprimoramento contínuo, sabe-se que tudo pode ser melhorado: pessoas, produtos, processos, modos de operação e tarefas.

Os japoneses entendendo isso e modificando o ciclo de Deming para o ciclo do PDCA, deram saltos qualitativos importantsíssimos.

O PDCA consiste em se percorrer continuamente as atividades de: Plan (planejamento), Do (execução), Check (verificação) e Act (ação corretiva).

O ciclo deve ser interpretado como a dinâmica do trabalho diário, pois, se for aplicado continuamente levará ao aprimoramento das tarefas, dos processos e das pessoas.

Ao rodar o ciclo PDCA, consegue-se estabelecer a estratégia do aprimoramento contínuo, que ao longo do tempo fará grande diferença.

#### 4. Conclusão

Justificando fracassos ou resistência às mudanças, muitos afirmam que "na prática a teoria é outra". Esta frase simplista e mal interpretada tem sido a causa da estagnação e mesmo da deteriorização de muitas empresas.

As empresas que cometem erros têm somente uma alternativa, a teoria errada ou ultrapassada, quando deveriam conhecer a teoria da prática certa.

Os verdadeiros empresários são muito práticos, suas atividades são baseadas em conceitos, princípios e teorias que lhes permitem identificar objetivamente as oportunidades de mercado e realizar as ações necessárias para aproveitá-las.

Uma das primeiras e principais teorias sobre qualidade empresarial diz respeito à estratégia fixada.

Se nossas lideranças empresariais utilizarem a teoria certa que sugere a fixação e divulgação de estratégias para a realização da gestão da qualidade total, certamente teremos um número cada vez maior de empresas bem-sucedidas.

Poderíamos citar um programa de qualidade disseminado pelo SEBRAE (1995), que tem levado empresários brasileiros a obterem resultados significativos.

Este programa enunciou alguns princípios que sintetizam bem as idéias expostas neste trabalho:

- ✓total satisfação dos clientes;
- ✓gerência participativa;
- ✓desenvolvimento dos recursos humanos;
- ✓constância de propósitos;
- ✓aperfeiçoamento contínuo;
- ✓gerência de processos;
- ✓delegação;
- ✓disseminação de informações;
- ✓garantia da qualidade;
- ✓não aceitação de erros.

É fato que uma gestão da qualidade total não muda os conceitos e comportamentos de uma hora para outra, mas vai moldando o perfil dos setores, da empresa, da comunidade, do país, em escalas proporcionais à sua compreensão, por se tratar de uma forma administrativa, baseada em cooperação, tempo, esforço coletivo e aproveitamento de capacidades individuais em prol do comum.

#### Bibliografia

CAMPOS, F.C. & BELHOT, R.V., "Gestão de manutenção de frotas de veículos: uma revisão", Revista Gestão & Produção, v. 1, n. 2, p. 171-188, agosto/1994.

CARR.D.K. & LITTMAN.I.D., "Excelência nos serviços públicos - gestão da qualidade total na década de 90", S. Paulo: QualityMark Editora, 1992.

EQUIPE GRIFO, "Iniciando os conceitos da qualidade total", São Paulo: Pioneira, 1994. 61 p.

FALCONI CAMPOS, V. , "Controle da qualidade total (no estilo japonês)", Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992. 229 p.

GARVIN,D.A., "Gerenciando a qualidade", Rio de Janeiro: QualityMark Editora, 1992.

GERSON, R.F., "A excelência no atendimento a clientes - mantendo seus clientes por toda a vida". Rio de Janeiro: QualityMark Editora, 1994.

GOMES, D.D., "Fator k: conscientização e comprometimento - criando qualidade no ambiente da organização". São Paulo: Pioneira, 1994, 70 p.

GOMES FILHO, T. & BRUNSTEIN, J.. "Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos". *Revista Gestão & Produção*, v. 2, n. 1, p. 97-108, abril/1995.

HRONEC, S.M., "Sinais vitais", São Paulo: Makron Books, 1994.

IMAM CONSULTORIA, "Pesquisa: Desempenho da indústria brasileira". *Revista Controle da Qualidade*, n. 15, agosto/1993, p. 44-7.

MOREIRA, J.A., "Reengenharia - dinâmica para a mudança", São Paulo: Pioneira, 1994.

PEREIRA, G.S.R., "Gestão da qualidade total em serviços & ISO 9000", S.P., Curso de Extensão da UNIP, jan/1995.

ROTHERY, B., "ISO 9000", São Paulo: Makron Books, 1993.

SEBRAE, "Qualidade", Artigo do Caderno Painel de Negócios, *Jornal O Estado de São Paulo*, p. P4, 18/04/95.

SEBRAE, "Qualidade: dez princípios básicos", Artigo do Caderno Painel de Negócios, *Jornal O Estado de São Paulo*, p. P6, 25/04/95.

VV.AA., "Recursos humanos - foco na modernidade", Rio: QualityMark Editora, 1992.