

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

**O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL DO BANCO DO BRASIL:
Perfil da Gestão pela Qualidade Total a partir da implantação do programa e
resultados alcançados sob observações dos líderes das equipes de auto-
desenvolvimento do Banco do Brasil.**

GERALDINHO BUFFON

Passo Fundo - RS

1999

O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL DO BANCO DO BRASIL:

Perfil da Gestão pela Qualidade Total a partir da implantação do programa e resultados alcançados sob observações dos líderes das equipes de auto-desenvolvimento do Banco do Brasil.

GERALDINHO BUFFON

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

ORIENTADOR: PROF. DR. NELSON COLOSSI

PASSO FUNDO – RS

1999

O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL DO BANCO DO BRASIL:
Resultados da Gestão pela Qualidade Total a partir da implantação do programa
– observações do ponto de vista das agências em todo o país

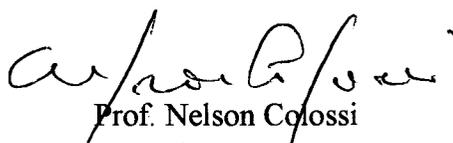
GERALDINHO BUFFON

Essa dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração Gestão da Qualidade Total) e aprovada em forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração - CPGA da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

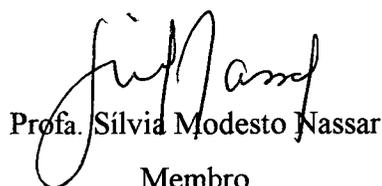


Prof. Nelson Colossi
Presidente



Prof. Milton Luiz Wittmann

Membro



Prof. Sílvia Modesto Nassar
Membro

“O verdadeiro sentido da existência humana não é simplesmente o fato de nascer, viver e morrer, mas sim de deixar um pouco de si em cada momento que se vive”.

AGRADECIMENTOS

Na virada do milênio, muitas perguntas ficam sem respostas. Dentre elas: quem somos? De onde viemos? Qual a importância de nossas vidas? Que diferença estamos fazendo? Como construiremos nosso futuro? Para aonde vamos? É o homem fazendo renascer seu interior, buscando descobrir sua essência, num fenômeno que denominamos de *metafísica*.

Nas organizações, os questionamentos não são diferentes, uma vez que ainda não se encontrou a forma ideal de gestão para cada tipo de empresa e que garanta o seu contínuo crescimento e sobrevivência. E nesse contínuo aperfeiçoamento como seres humanos, situamos-nos como agentes promotores de melhorias que garantam nossa perpetuação e de nossas organizações.

Vivemos a era do conhecimento. Graças a essa corrente de repasse de conhecimento, as organizações se desenvolvem, e os seres humanos prosperam, exercendo sua plenitude, agregando e disseminando saber. É o momento de agradecer a todos os que contribuíram para que o conhecimento permeasse nosso interior e para que pudéssemos chegar à conclusão deste trabalho de mestrado.

Agradecer a todos os professores da UFSC que, não medindo esforços de deslocamento de Florianópolis a Passo Fundo, deixaram aqui suas marcas do conhecimento e do saber.

Ao Dr. Nelson Colossi, por sua firme disposição na realização dessa turma especial e por sua especial dedicação na orientação do presente trabalho. Sua presença viva e marcante no acompanhamento foi fator decisivo para o avanço e a conclusão desta dissertação.

À Dra Sílvia Modesto Nassar, que fez renascer a importância da estatística na interpretação e compilação de dados para fundamentar e embasar os resultados que buscávamos. Sua

firme disposição e constante incentivo nos impulsionou para que o presente trabalho fosse tomando forma e sendo concluído.

À Universidade de Passo Fundo, que nos propiciou a oportunidade de aprimorar nossa carreira de docentes e de adquirir novos conhecimentos. Agradecer, em especial, ao incansável prof. Acioly Rösing, diretor da Faculdade de Economia e Administração, pelo seu espírito empreendedor e com visão de futuro, mas, acima de tudo, estimulador nas horas difíceis.

Ao Banco do Brasil S.A., pela carreira funcional e pela oportunidade de realização do presente trabalho, aliando a teoria à prática dentro da rotina de trabalho, e pelo arrojo de, como empresa em constante transformação, estar disseminando a qualidade em todo o país. Os agradecimentos aos colegas da UDE-Quali em Brasília-DF, aos colegas do NUGAQ-RS e aos colegas multiplicadores do Rio Grande do Sul que têm feito a qualidade chegar a cada um dos pontos de atendimento. Agradecer ao líderes das Equipes de Autodesenvolvimento que, ao responderem os questionários enviados, contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos colegas de turma que, como suporte às nossas lamentações, estimulavam-nos a levar adiante esse que era um projeto de crescimento pessoal e profissional. Agradecer pela troca de informações e conhecimentos, mas, acima de tudo, pela amizade construída durante a trajetória dos encontros.

A minha esposa Lídia e aos meus filhos Aline e Eduardo, por nos terem suportado em momentos de angústia, pela compreensão nas freqüentes ausências e pela vibração de mais um projeto concluído.

A Deus, pela oportunidade de desfrutar as maravilhas do aprender e do convívio com nossos semelhantes.

SUMÁRIO

<i>AGRADECIMENTOS</i>	v
<i>SUMÁRIO</i>	vii
<i>LISTA DE FIGURAS</i>	ix
<i>LISTA DE TABELAS</i>	x
<i>LISTA DE ABREVIATURAS</i>	xiii
<i>RESUMO</i>	xiv
<i>ABSTRACT</i>	xvi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 <i>JUSTIFICATIVAS</i>	2
1.1.1 Teórica	2
1.1.2 Prática	2
1.1.3 Pessoal.....	4
1.2 <i>OBJETIVOS</i>	5
1.2.1 Geral.....	5
1.2.2 Específicos	6
1.3 <i>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</i>	7
1.4 <i>ESTRUTURA DO TRABALHO</i>	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICO	9
2.1 <i>INTRODUÇÃO: A QUALIDADE – DOS PRIMÓRDIOS AO ESTÁGIO ATUAL</i>	9
2.1.1 Qualidade no Brasil	19
2.2 <i>QUALIDADE EM SERVIÇOS</i>	21
2.3 <i>QUALIDADE DO PROCESSO</i>	25
2.4 <i>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</i>	31
3 O PROGRAMA DE QUALIDADE DO BANCO DO BRASIL	38
4 METODOLOGIA	51
4.1 <i>TIPO DE PESQUISA</i>	51
4.2 <i>DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS</i>	52
4.3 <i>POPULAÇÃO</i>	52
4.4 <i>AMOSTRA</i>	54
4.4.1 Tipo da amostra.....	54
4.4.2 Tamanho da amostra.....	55

4.5	<i>INSTRUMENTO E MÉTODO DE COLETA DE DADOS</i>	57
4.6	<i>PROCEDIMENTOS E OPERACIONALIZAÇÃO DA COLETA DE DADOS</i>	59
5	ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS	60
5.1	<i>RESULTADOS APURADOS APÓS DEVOUÇÃO DO QUESTIONÁRIO</i>	61
5.2	<i>TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS</i>	62
5.3	<i>DESCRIÇÃO DA AMOSTRA</i>	63
5.4	<i>ANÁLISE DO BLOCO I – DADOS PESSOAIS</i>	64
5.5	<i>AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS</i>	67
5.6	<i>ANÁLISE DO BLOCO II–ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO</i>	69
5.6.1	Comentários individuais dos itens do bloco estratégias	71
5.7	<i>ANÁLISE DO BLOCO III – RESULTADOS</i>	81
5.7.1	Comentários individuais dos itens do bloco resultados.....	83
5.8	<i>ANÁLISE FATORIAL</i>	96
5.8.1	Análise fatorial dos itens do bloco estratégias	96
5.8.2	Análise fatorial dos itens do bloco resultados.....	98
5.8.3	Análise fatorial conjunta dos itens de ambos os blocos	100
5.9	<i>TESTE ESTATÍSTICO DE HIPÓTESES</i>	101
5.9.1	Resultados do programa em cada região do país.....	102
5.9.2	Resultados por metodologia.....	103
5.9.3	Resultados em relação ao grau de escolaridade	104
5.9.4	Resultados da qualidade de vida em relação ao grau de escolaridade dos líderes	105
5.9.5	Resultados do programa em relação ao tempo de banco	105
5.9.6	Resultados do programa em relação aos cursos de qualidade.....	106
5.9.7	Resultados do programa em relação ao grau de satisfação	107
5.9.8	Avaliação geral do programa	107
5.10	<i>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</i>	108
5.10.1	Bloco Estratégias	108
5.10.2	Bloco Resultados.....	109
5.11	<i>RECOMENDAÇÕES</i>	110
6	CONCLUSÃO	112
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
8	ANEXOS	118
	ANEXO A – Organograma.....	118
	ANEXO B – Questionário para o preenchimento.....	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Distribuição os escores obtidos no bloco de questões que abordam as estratégias utilizadas pelo Banco do Brasil para implantar o Programa de Qualidade, março 1999	70
Figura 2. Distribuição dos escores obtidos no bloco de questões que abordam os resultados obtidos pelo Banco do Brasil para implantar o Programa de qualidade, março 1999.....	82
Figura 3. Distribuição das respostas na escala de percepção dos líderes das EADs do Banco do Brasil relativas às estratégias utilizadas para implantação do Programa de qualidade total, março 1999.....	97
Figura 4. Distribuição das respostas na escala de percepção dos líderes das EADs do Banco do Brasil relativas aos resultados obtidos com a implantação do Programa de qualidade total, março 1999.....	99
Figura 5. Distribuição das respostas na escala de percepção dos líderes das EADs do Banco do Brasil relativas aos blocos estratégias e resultados por ocasião da implantação do programa de qualidade total, março 1999.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da totalidade de agências do Banco do Brasil S.A., separadas por superintendência estadual, posição em 15.12.98.....	53
Tabela 2 – Distribuição da quantidade das amostras enviadas a cada superintendência estadual.....	57
Tabela 3 – Distribuição comparativa da população, amostras e montante de questionários devolvidos.....	61
Tabela 4 – Distribuição da representatividade das amostras devolvidas pelas agências do Banco do Brasil, separadas por estado – março 1999.....	63
Tabela 5 – Distribuição dos líderes das EADs segundo o sexo. Agências do BB, março de 1999.....	64
Tabela 6 – Distribuição dos líderes das EADs segundo escolaridade. Agências do BB, março de 1999.....	64
Tabela 7 – Distribuição dos líderes das EAD segundo o tempo de banco. Agências do BB, março de 1999.....	65
Tabela 8 – Distribuição dos líderes das EADs segundo o tempo de líder. Agências do BB, março de 1999.....	65
Tabela 9 – Distribuição dos líderes das EADs segundo os cursos de qualidade realizados. Agências do BB, março de 1999.....	66
Tabela 10 – Distribuição dos líderes das EADs segundo a grau de satisfação no trabalho. Agências, março de 1999.....	66
Tabela 11 – Avaliação da consistência interna dos itens da pesquisa, pelo α de Cronbach nas questões do bloco estratégias.....	68
Tabela 12 – Avaliação da consistência interna dos itens da pesquisa pelo α de Cronbach nas questões do bloco resultados.....	69
Tabela 13 – Distribuição dos escores obtidos nos diversos grupamentos das questões do bloco estratégias. Agências do BB, março de 1999.....	71
Tabela 14 – Treinamento recebido para implantação da qualidade. Agências do BB, março 1999.....	71
Tabela 15 – Metodologia - facilidade de compreensão e assimilação. Agências do BB, março 1999.....	72
Tabela 16 – Metodologia – incorporada à rotina. Agências do BB, março 1999.....	72
Tabela 17 – Conteúdos – de fácil compreensão. Agências do BB, março 1999.....	73
Tabela 18 – Recursos didáticos – úteis ao entendimento. Agências do BB, março 1999.	73
Tabela 19 – Multiplicadores – cumpriram a função de auxiliar e esclarecer dúvidas dos funcionários e das equipes. Agências do BB, março 1999.....	74
Tabela 20 – Multiplicadores – comprometidos com o programa. Agências do BB, março 1999.....	74
Tabela 21 – Administradores – cumprindo o papel de líderes do processo de implantação da qualidade total. Agências do BB, março 1999.....	75
Tabela 22 – Gerências-média – líderes do processo de implantação nas suas equipes. Agências do BB, março 1999.....	75

Tabela 23 – Núcleos de Garantia da Qualidade – cumprindo o papel de liderar o processo nos Estados. Agências do BB, março 1999.....	76
Tabela 24 – Administradores – como líderes motivaram as equipes. Agências do BB, março 1999.....	76
Tabela 25 – Sistemas de controle e acompanhamento – eficácia. Agências do BB, março 1999.....	77
Tabela 26 – Ganhos – compartilhados por todos. Agências do BB, março 1999.....	77
Tabela 27 – Gerências-média – motivaram as equipes para a realização das etapas dos EAPs. Agências do BB, março 1999.....	78
Tabela 28 – EAPs – o tempo de realização das etapas é suficiente. Agências do BB, março 1999.....	78
Tabela 29 – EAPs – encarados como prioridade nas agências. Agências do BB, março 1999.....	79
Tabela 30 – EAPs – mais uma tarefa a ser cumprida. Agências do BB, março 1999.....	79
Tabela 31 – Divulgação – foi eficiente e atingiu todos os funcionários. Agências do BB, março 1999.....	80
Tabela 32 – Distribuição das metodologias adotadas para implantar a qualidade total nas dependências do Banco do Brasil, março 1999.....	80
Tabela 33 – Distribuição dos escores individuais obtidos para as questões do bloco resultados. Agências do BB, março 1999.....	83
Tabela 34 – Qualidade de vida – a qualidade total contribuiu para melhorar a qualidade de vida. Agências do BB, março 1999	84
Tabela 35 – O PQT é uma ferramenta útil à administração, ao desenvolvimento e ao crescimento da agência. Agências do BB, março 1999.....	84
Tabela 36 – O PQT oportunizou maior participação, envolvimento e comprometimento dos funcionários na tomada de decisão. Agências do BB, março 1999.....	85
Tabela 37 – O PQT oportunizou melhorias para o desenvolvimento do trabalho em equipes. Agências do BB, março 1999.....	85
Tabela 38 – Com o PQT somaram-se esforços para a solução de problemas comuns. Agências do BB, março 1999.....	86
Tabela 39 – O PQT contribuiu para melhorar as relações interpessoais. Agências do BB, março 1999.....	86
Tabela 40 – O PQT despertou a importância do benchmarking. Agências do BB, março 1999.....	87
Tabela 41 – O PQT despertou para a importância de criar e inovar para encantar e surpreender o cliente. Agências do BB, março 1999.....	87
Tabela 42 – O PQT despertou para a importância de buscar informações e sugestões dos clientes com vistas a aprimorar o atendimento. Agências do BB, março 1999.....	88
Tabela 43 – O PQT contribuiu para as chefias delegar/descentralizar mais. Agências do BB, março 1999.....	88
Tabela 44 – Houve mais facilidades de acesso entre funcionários e administração. Agências do BB, março 1999.....	89
Tabela 45 – Os funcionários foram desafiados e motivados à divulgação de novos conhecimentos e de informações advindas de cursos, seminários, leituras e palestras. Agências do BB, março 1999.....	89
Tabela 46 – O PQT melhorou a comunicação interna. Agências do BB, março 1999.....	90

Tabela 47 – O PQT contribuiu para entender a importância de dar e receber <i>feed-back</i> . Agências do BB, março 1999.....	90
Tabela 48 – O PQT incentivou a aplicação de conceitos e ferramentas da qualidade na busca da satisfação dos clientes. Agências do BB, março 1999.....	91
Tabela 49 – Houve incentivos para a utilização de conceitos e ferramentas para a mel- horia de produtos e processos. Agências do BB, março 1999.....	91
Tabela 50 – O PQT incentivou a abertura para a manifestação de idéias, opiniões e su- gestões de melhoria. Agências do BB, março 1999.....	92
Tabela 51 – O PQT propiciou o surgimento de novas lideranças. Agências do BB, março 1999.....	92
Tabela 52 – Houve um despertar para a valorização do ser humano através do reconhe- cimento por desafios atingidos. Agências do BB, março 1999.....	93
Tabela 53 – Despertou a necessidade de educação e treinamento constantes. Agências do BB, março 1999.....	93
Tabela 54 – O PQT clarificou a cadeia cliente/fornecedor, tanto nos processos internos como nos externos. Agências do BB, março 1999.....	94
Tabela 55 – O PQT despertou a importância da estratégia empresarial. Agências do BB, março 1999.....	94
Tabela 56 – O PQT contribuiu para os certificados ISO 9000 e o prêmio Qualidade em Bancos - 1998. Agências do BB, março 1999.....	95
Tabela 57 – Distribuição dos escores médios obtidos em cada região do país nos blo- cos resultados e estratégias do Programa de Qualidade do Banco do Brasil – Março 1999.....	102
Tabela 58 – Distribuição dos escores médios dos resultados obtidos por cada metodo- logia utilizada para implantação do Programa de Qualidade do Banco do Brasil – Março, 1999.....	103
Tabela 59 – Distribuição dos escores médios dos resultados obtidos conforme o grau de escolaridade dos líderes das EADs na implantação do Programa de Quali- dade do Banco do Brasil, março 1999.....	104
Tabela 60 – Distribuição dos escores médios em relação as melhorias ocorridas na qualidade de vida dos funcionários após a implantação da qualidade total no Banco do Brasil, conforme o grau de escolaridade dos líderes das EADs– Março 1999.....	105
Tabela 61 – Distribuição dos escores médios dos resultados obtidos pelo Programa de Qualidade do Banco do Brasil em relação ao tempo de banco do líderes das EADs, março 1999.....	105
Tabela 62 – Distribuição dos escores médios dos resultados obtidos pelo Programa de Qualidade do Banco do Brasil em relação à quantidade de cursos de Qua- lidade dos líderes das EADs, março, 1999.....	106
Tabela 63 – Distribuição dos escores médios dos resultados obtidos pelo Programa de Qualidade do Banco do Brasil em relação ao grau de satisfação dos líderes das EADs, março 1999.....	107
Tabela 64 – Distribuição dos escores médios gerais obtidos em cada um dos blocos: estratégias utilizadas para implantação e resultados obtidos pelo Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil, março, 1999.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS

- CESECs – Centros de Processamentos de Serviços e Comunicações
- EAD – Equipe de Autodesenvolvimento
- EAP – Estudo e Aperfeiçoamento de Processos
- GMP – Gerenciamento do Macro Processo
- MASP - Método para Análise e Solução de Problemas
- MR – Modelo Referencial
- NIQ – Núcleo Irradiador da Qualidade
- NUGAQ – Núcleo de Garantia da Qualidade
- PEC – Plano de Excelência e Competitividade
- PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
- PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
- PQTBB – Plano da Qualidade Total do Banco do Brasil
- UDE-Quali – Unidade de Desenvolvimento Empresarial - Qualidade

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal avaliar, do ponto de vista dos funcionários líderes das equipes de autodesenvolvimento das agências do Banco do Brasil S.A. em todo o país, o Programa de Qualidade Total. Para alcançar o objetivo principal, fez-se necessário levantar os objetivos específicos e para tanto dividiu-se o trabalho em dois grandes blocos: a) Implantação – avaliando-se o processo de implantação do programa nas agências; b) Resultados – levantando-se ganhos da Gestão pela Qualidade Total explorando-se a qualidade como ferramenta de gestão. O presente trabalho caracteriza-se por um estudo empírico, do tipo exploratório, com uma pesquisa quantitativa descritiva, por coleta de dados via questionário com perguntas fechadas. Para tanto, selecionou-se uma amostra aleatória com a qual se trabalhou de forma que o erro amostral tolerável não superasse 7%, retirada de uma população de 2.815 agências, com 181 questionários respondidos. O diferencial da pesquisa é de que ela foi planejada e executada utilizando-se a estatística aplicada às ciências sociais, de enfoque psicométrico, sendo seguidas, na construção do questionário para coleta de dados, técnicas recomendadas por Nunnally (1978), Pasquali (1997) e Barbetta (1998). Para validar a confiabilidade/fidedignidade dos dados utilizou-se o teste de Cronbach, a análise fatorial para validar a consistência interna dos itens e os testes estatísticos de hipóteses e de correlação da percepção dos líderes das EADs em relação as estratégias e resultados da investigação. Os escores médios obtidos permitem afirmar que são considerados pontos fortes do programa, nas *estratégias* utilizadas para sua implantação, os treinamentos, conteúdos, recursos didáticos e multiplicadores. E pontos a serem melhorados a metodologia, liderança, acompanhamento, compartilhamento de ganhos, EAPs e divulgação. Para os *resultados*, houveram ganhos em participação, trabalho em equipe, solução de problemas comuns, relações interpessoais, criatividade, aprimoramento do atendimento, acessibilidade com os administradores, divulgação

de novos conhecimentos, comunicação interna, *feed-back*, satisfação dos clientes, melhoria de produtos e processos, incentivo à manifestação de idéias, educação e treinamento constantes, adoção da estratégia empresarial e obtenção de certificações ISO e prêmios. São pontos a serem melhorados: melhoria da qualidade de vida no trabalho, o programa como ferramenta de gestão, importância do *benchmarking*, delegação, surgimento de novas lideranças e valorização do ser humano.

ABSTRACT

This study had as main objective to evaluate, the point of view of the employees leader of the groups of autodevelopment of Brazil S.A. Bank's agencies in the whole country by a Total Quality Program. To reach the main objective, it made itself necessary to lift the specific objectives, which were divided in two great blocks: a) Implantation being looked for to evaluate the process of implantation program in the agencies; b) Results - being looked for to lift profits by Administration with Total Quality and being explored the quality as administration tool. The present work is characterized by an empiric study, about exploratory type, with a quantitative, descriptive research, for collection of data through questionnaire with shut questions. For so much, an aleatory sample was selected which worked out so that the mistake tolerable sample did not overcome seven percent of 2.815 people retreated from agencies, with 181 answered questionnaires. The differential of the research is that it was drifted and executed being used the applied statistics as social sciences, focused in a psychometric and being followed by a construction of the questionnaire for collection data, within techniques recommended by Nunnaly (1978), Pasquali (1997) and Barbetta (.1998). For to validate the fidelity / trustworthy of the data, test of Cronbach and, the analysis factorial was used to validate the internal consistency of the items and the statistical tests of hypotheses and correlation of the perception from leaders of EADs in relationship to strategies and results of the investigation. The obtained medium scores allowed to affirm that strong points are considered in Brazil's Bank Program of Quality, in the strategies used for its implantation, trainings, contents, didactic resources and multipliers. Points that must be improved as methodology, leadership, shared profits, EAPs and divulgation. As *results* there were profits in participation, improvements in the work groups, solution in common problems, interpersonal relationships, creativity, improvement in the attendance, the employees' larger accessibility to the administrators, spread of new knowledge, improvements in the inward communication, *feedback*, customers' satisfaction, improvement of products and processes, inducement in manifestation of ideas, education and constant training, adoption of managerial strategy and acquisition of certifications ISO and prizes. Points that must be improved: improvement of life

quality at work; the program as useful tool in agencies' administration; importance of the *benchmarking*, delegating, emergent new leaderships and valorization of human being .

1 INTRODUÇÃO

Vivemos momentos de grandes transformações, envolvidos por mudanças radicais, irreversíveis e não passíveis de interrupção. São transformações que não só mexem com nosso dia-a-dia, como nos moldam na perspectiva das mudanças ainda imprevisíveis do século XXI. A interatividade, a conectividade e a presença *on-line* 24 horas por dia em todo o planeta não se constituem somente em modismos; são processos que estão alterando o ambiente em que vivemos, em que fazemos negócios e, por consequência, a rotina dos que atuam na gestão administrativa.

Para Senge (1990), a complexidade impera em nosso meio. Pela primeira vez na história, a humanidade tem a capacidade de criar muito mais conhecimentos e informações do que o homem pode absorver; de gerar muito mais interdependência global do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar.

Tudo isso repercute diretamente sobre as empresas, que encontram dificuldades para assimilar a rapidez das transformações e adequá-las à sua cultura organizacional. Por isso, a sobrevivência das organizações reside na identificação de alternativas estruturais e de gestão adequadas a essa nova realidade, compreendendo o impacto sociocultural das mudanças, desvendando as nuances dos cenários que emergem, ampliando a capacidade de administrar e buscando transcender-se em relação à concorrência.

Nestes tempos turbulentos, o programa de qualidade total tem sido uma das ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas como alternativa ao crescimento e sobrevivência. Diante desse cenário pretendeu-se traçar um perfil do programa de qualidade total do Banco do Brasil e levá-lo ao conhecimento da coordenação para ponderações e futuras correções.

1.1 JUSTIFICATIVAS

1.1.1 Teórica

Ao contrário da maioria dos referenciais que abordam os programas de qualidade e que têm seu foco de trabalho dentro de indústrias, com a presente dissertação, pretende-se contemplar a área de serviços, avaliando os resultados alcançados por um programa de qualidade. Além disso, a empresa foco de estudo pertence a um segmento ainda carente de análises em relação a programas de qualidade total, como é o caso de uma sociedade de economia mista, mais governamental, o Banco do Brasil. A própria fundamentação teórica constitui-se num desafio uma vez que a bibliografia não é tão vasta quanto a que trata da qualidade nas indústrias.

Este trabalho visa, portanto, explicitar o conceito de qualidade na área de serviços, em especial, o serviço em bancos.

1.1.2 Prática

A implementação do Programa de Qualidade do Banco do Brasil em todo país foi iniciada pelos órgãos (diretorias) de direção geral – Cesecs, sendo disseminado posteriormente para as pequenas agências. Na retomada do programa, após o PDV (Plano de Demissões Voluntárias), o primeiro semestre de 1996 foi destinado à formação dos multiplicadores internos e o segundo, ao repasse dos conceitos, da metodologia, da história, dos princípios da qualidade, enfim, de toda a parte teórica e do conhecimento. Também nesse período, foi implementado o Programa 5 S (método japonês que tem por objetivo eliminar todas as formas de desperdício dentro da empresa). Já no final de 1996, iniciaram-se os primeiros Estudos e Aperfeiçoamento de Processos –EAPs (na literatura - Masp – Método de Análise e Solução de Problemas).

Como observadores participantes do processo (parcialmente, uma vez que nossa intervenção ocorreu no Rio Grande do Sul e, em particular, na região de Passo Fundo), em diversas oportunidades, questionou-se e levantou-se as dificuldades que um programa de

qualidade, ou qualquer novo desafio, tem para permear a organização Banco do Brasil. Através de relatórios, foram apontadas as seguintes preocupações e sugestões à direção geral:

- dificuldades de implantação do programa nas agências onde ainda não há uma cultura preparada e sensibilizada para a importância das mudanças, não percebendo que um programa de qualidade total é mudança cultural. Os funcionários do Banco do Brasil, por tradição, manifestam resistências e/ou impõem questionamentos a mudanças;
- dificuldades quando os gerentes não percebem que, além de serem os agentes da mudança, devem ser os primeiros a assumir a nova postura, dando o exemplo;
- em muitas oportunidades, percebeu-se a falta de vontade política do principal gestor em assumir a responsabilidade pela condução do processo, normalmente delegando a outro funcionário a tarefa de “fazer a qualidade”;
- dificuldades com a postura de alguns administradores que não assumem a liderança do processo, não partilhando metas e objetivos, não demonstrando vontade de mudar, não sendo transparentes, não se envolvendo no esforço pela qualidade e não reconhecendo os funcionários responsáveis pelas melhorias;
- as dificuldades encontradas com os níveis intermediários (gerências-média) para que aceitem o programa de qualidade e as mudanças propostas, normalmente por falta de uma cultura de delegação e/ou por “medo de perder o poder”;
- a falta de percepção dos administradores para o fato de a qualidade total ser o caminho ou a condição mínima de sobrevivência de sua agência e, ainda, a sua descrença no programa como mais um que vai passar sem resultar em pontos para a instituição;
- dificuldades para remover forças internas muito resistentes às mudanças, além de muita desconfiança em relação aos ganhos proporcionados pela qualidade, associada ao “medo de que o programa de qualidade cause desemprego”;
- a não opção da qualidade total entre as prioridades das agências;
- dificuldades em entender que o treinamento é necessário à implantação do programa da qualidade, vendo-o como um investimento, e não como uma despesa.

Somente se pode obter a adesão plena à qualidade quando os funcionários sentem-se sensibilizados e comprometidos e quando conseguem perceber claramente aonde se pretende

chegar. Para que as pessoas se sensibilizem e se comprometam, é preciso investir no conhecimento, com o que se alcançará o estágio da mudança cultural, o que implica a mobilização de todos os funcionários.

Como a participação e o envolvimento dos funcionários são fundamentais para o sucesso de qualquer programa, neste estudo, busca-se levantar os resultados do programa de qualidade do ponto de vista de quem efetivamente participou da implementação das melhorias (líderes das EADs).

Considerado único dentro da instituição sob estudo, este trabalho teve a pretensão de, após os resultados da pesquisa, formular sugestões/contribuições para aperfeiçoar a continuidade da gestão pela qualidade total no Banco do Brasil. É pretensão também que o estudo tenha continuidade por outros mestrados, especialmente funcionários do Banco do Brasil, que possam ter interesse na área, já que, no momento, a instituição prima pela formação e busca oferecer cada vez mais aperfeiçoamentos aos que a integram.

O fato de pertencer à empresa sob estudo facilitou a pesquisa visto que:

- todo o programa de qualidade e a forma de implementação acham-se à disposição dos funcionários;
- está à disposição o SISBB (Sistema Banco do Brasil - intranet do BB) para comunicação entre as agências;
- vivenciou-se a implantação do programa da qualidade;
- as pesquisas junto a outras agências puderam ser remetidas e devolvidas via malote;
- foi importante participar, contribuir e aperfeiçoar um modelo de gestão em construção.

1.1.3 Pessoal

A principal razão da escolha da instituição financeira Banco do Brasil para a realização do trabalho deve-se ao fato do envolvimento como instrutor formador de multiplicadores na implementação da gestão pela qualidade total em todo o conglomerado. Portanto, como orientadores do processo de implantação da qualidade e como observadores participantes (na região de Passo Fundo) do presente estudo, é importante ter uma visão crítica da importância,

do significado, dos objetivos, das pretensões da qualidade e dos resultados que os programas de qualidade podem produzir.

Já a escolha do tema relaciona-se à atividade de coordenador regional da qualidade do Banco do Brasil e, ainda, ao envolvimento como consultor em programas de qualidade, em especial no Programa Sebrae de Qualidade Total para Micro e Pequenas Empresas, além da docência junto à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de Passo Fundo.

Com esse tema, também pretendeu-se aumentar a bagagem de conhecimento relativo à gestão pela qualidade total na área de serviços.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 *Geral*

O mundo empresarial está passando por mudanças irreversíveis e que não podem ser interrompidas. São transformações que não mexem somente com o nosso dia-a-dia, mas já moldam as empresas do século XXI. A gestão pela qualidade total que está sendo disseminada nas organizações pode ser considerada uma espécie de ponta do limiar de modelo de empresa do futuro. A qualidade total é uma questão de sobrevivência ou o pedágio mínimo para que ela se mantenha no mercado.

Nas diretrizes gerais do Conglomerado Banco do Brasil e nas metas fixadas nos contratos de trabalho entre a direção geral e os administradores, os programas de qualidade são parte integrante. Considerando que praticamente todas as agências do Banco do Brasil em todo o país estão intensificando suas atividades de implementação da gestão pela qualidade total (agências dos níveis 1 e 2 - maiores - desenvolveram diversos EAPs no segundo semestre de 1998; as agências menores também iniciaram e estão desenvolvendo diversos EAPs), que a implementação da qualidade normalmente antecede a implementação da padronização de processos para obtenção dos certificados de garantia da qualidade internacional norma NBR ISO 9000 (o BB é detentor de dez certificados ISO 9000 – posição de 28.12.98),

“pretende-se, então, traçar um perfil da Gestão pela Qualidade Total a partir da implantação do programa – observações dos líderes das equipes de autodesenvolvimento do Banco do Brasil”.

1.2.2 Específicos

- avaliar as estratégias adotadas pelo Banco do Brasil para implantar a qualidade, tais como treinamentos, metodologias, conteúdos, multiplicadores, motivação e liderança para implantação, os estudos e aperfeiçoamento de processos, controles e a influência na qualidade dos funcionários;
- sistematizar resultados obtidos a partir da implantação do programa em relação à participação, ao trabalho em equipes, melhorias nas relações interpessoais, em *benchmarking*, na criatividade e na inovação; melhorias com a delegação, na comunicação interna, na satisfação dos clientes; melhoria de processos, no incentivo à manifestação de idéias, na valorização do funcionário, na importância da educação e do treinamento, no planejamento estratégico e na contribuição do programa para premiações;
- verificar se o programa de qualidade contribuiu para melhorar a qualidade de vida dos funcionários;
- verificar o grau de percepção na melhoria da qualidade de vida conforme o grau de escolaridade dos líderes;
- explicitar as diferentes metodologias empregadas e identificar as regiões em que a qualidade produziu melhores resultados;
- identificar os resultados obtidos com o programa em relação ao grau de escolaridade, tempo de banco, cursos de qualidade e em relação ao grau de satisfação dos líderes das EADs;
- sugerir ações de melhoria diante das situações levantadas. O objetivo é a consolidação do Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil e a internalização pelo funcionalismo dos conceitos e ferramentas da qualidade, úteis à gestão administrativa das agências.

1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para Deslandes (1996), a definição do problema ou objeto de pesquisa, às vezes, é tarefa difícil, por isso, sugere que uma maneira de facilitar esse primeiro momento de impasse é a descrição do problema especulando sobre seu campo de observação em relação a algumas variáveis. Um problema decorre, portanto, do aprofundamento do tema.

A Gestão pela Qualidade Total, que fez sucesso inicialmente no Japão e, posteriormente, em empresas americanas e européias, é uma realidade na administração das empresas brasileiras. Como estudo inédito, visa-se conhecer: que resultados estão sendo obtidos pelo Banco do Brasil com a implantação do Programa de Qualidade Total nas agências? Quais são os pontos fortes e os pontos fracos do programa? Que acontecimentos deram bons resultados? Com base nos resultados da pesquisa, pretende-se auxiliar os condutores do processo, sugerindo propostas de melhorias para superar pontos fracos e metas não atingidas, bem como reforçar os pontos fortes.

Além desses fins, pretende-se realizar uma avaliação geral do Programa de Qualidade do Banco do Brasil desde sua divulgação, treinamentos oferecidos, metodologias utilizadas, conteúdos, motivação dos funcionários, mudança cultural havida, aplicação dos conceitos e ferramentas da qualidade na melhoria do atendimento, dos processos e serviços.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para uma melhor visualização e acompanhamento, a estrutura do presente trabalho passa ter a seguinte formatação:

Capítulo 2: Fundamentação Teórico-Empírico

Foram pesquisados os autores modernos que fundamentam a história da qualidade, dos primórdios ao estágio atual e sua aplicabilidade nas empresas. Reserva-se um subtítulo para comentar a história da qualidade no Brasil, outro para a qualidade no setor de serviços (empresa sob pesquisa), um subtítulo para a qualidade do processo (um dos objetivo

específico na avaliação dos resultados dos EAPs) e, por fim, um subtítulo para a qualidade de vida no trabalho (objetivo específico).

Capítulo 3: O Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil

Nessa parte encontra-se a história do programa dentro do Banco do Brasil, desde a sensibilização do funcionalismo, os objetivos e metas do programa, as condições ambientais em que foi implantado, a internalização dos conceitos e ferramentas da qualidade até a proposta de aplicação do programa nas comunidades.

Capítulo 4: Metodologia

A metodologia aplicada para o presente trabalho passa a ser dividida com as seguintes partes: tipo de pesquisa, definição de variáveis, população, amostra (tipo e tamanho), instrumento e método de coleta de dados e os procedimentos operacionais da coleta de dados.

Capítulo 5: Análise Exploratória de Dados

Nesse capítulo encontra-se a essência de todo o trabalho, uma vez que dá-se a apuração dos resultados da pesquisa, o tratamento estatístico dos dados, a descrição da amostra e a análise dos dados pessoais. São avaliadas as estratégias de implantação e os resultados do programa. São realizados a análise fatorial, os testes estatísticos de hipóteses, a discussão dos blocos estratégias e resultados e, por fim, as recomendações aos condutores do programa no Banco do Brasil.

Capítulo 6: Conclusão

É oferecida a conclusão de todo o trabalho.

Capítulo 7: Referências Bibliográficas

São descritas as bibliografias consultadas e utilizadas no referencial teórico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICO

Neste capítulo busca-se fazer uma caracterização da qualidade total, sua história, as abordagens da qualidade segundo Garvin, aplicações, objetivos e limitações. Relata-se a história da qualidade no Brasil e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP e o envolvimento das empresas nacionais. Busca-se diferenciar o sentido de *programa de qualidade* e *gestão pela qualidade total*. Reserva-se partes de discussão teórica para a qualidade em serviços, para a qualidade do processo e para qualidade de vida no trabalho.

2.1 INTRODUÇÃO: A QUALIDADE – DOS PRIMÓRDIOS AO ESTÁGIO ATUAL

Segundo Garvin (1995), muitos são os autores que indicam ser o conceito de qualidade anterior à Revolução Industrial. Já no tempo dos artesãos, havia associações de classe empenhadas em promover e aprimorar os métodos de trabalho de seus respectivos ofícios. Quase todos os artesãos da época permaneciam por longo período como aprendizes antes de serem reconhecidos como artesões. Quando predominava o modo de produção artesanal, o artesão projetava os produtos e participava diretamente de todas as fases da produção; desse modo, controlava a qualidade de seu próprio trabalho e a de seus aprendizes.

O cliente, normalmente membro da mesma comunidade, também atuava como inspetor da qualidade do produto. As informações acerca de defeitos existentes nos produtos entregues retornavam rapidamente aos artesãos, uma vez que os contatos eram diretos e o nome do

fabricante assegurava a qualidade de determinado produto. Como exemplo, os violinos de Stradivarius são até hoje conhecidos como de alta qualidade.

Até o final do século XIX, o controle da qualidade permaneceu sendo executado pelo próprio artífice, encarregado, regra geral, do projeto e da fabricação.

Para Chiavenatto (1993), na Era Industrial, em consequência das teorias de Taylor, chegou-se à conclusão de que cada etapa do trabalho deveria ser executada de modo individual, limitando-se cada trabalhador a cumprir uma única e simples tarefa, predefinida na linha de produção. Com isso, o trabalhador perdeu a liberdade e a iniciativa de estabelecer sua maneira de trabalhar, restringindo-se, durante a jornada de trabalho, à execução de uma repetitiva tarefa manual. Dessa forma, ele acabou por distanciar-se muito do produto final, passando a compreender cada vez menos a importância de cada característica desse e a relação entre as diversas fases da produção. Suas tarefas tinham a execução supervisionada por mestres, que, igualmente, se responsabilizavam pelo controle de qualidade dos serviços realizados pelos seus subordinados. Os problemas da qualidade tornaram-se mais graves porque, nessa nova situação, o trabalhador não tinha mais a mesma motivação para o trabalho, nem o mesmo compromisso para com a qualidade dos produtos fabricados.

A Revolução Industrial e a Primeira Guerra Mundial tornaram os sistemas produtivos mais complexos. As quantidades produzidas aumentaram, assim como se elevaram os níveis de supervisão dentro das fábricas. Em decorrência, os mestres não conseguiam mais exercer com eficácia a supervisão da produção e o controle da qualidade. As distâncias entre fabricantes e consumidores cresceram e, por consequência, as informações acerca da qualidade dos produtos retornavam mais vagarosamente àqueles que os produziam.

Conforme Garvin (1995), o aparecimento da figura do inspetor, com uma função definida dentro do organismo das empresas, deu início ao terceiro estágio do controle da qualidade. A atribuição do ocupante dessa função era verificar a conformidade de um produto com as suas especificações, visando detectar defeitos, tarefa que era executada após a conclusão das diversas fases da fabricação.

Até a década de 1930, havia pouco interesse em se utilizar a inspeção como instrumento de prevenção de defeitos. A definição da qualidade reduzia-se simplesmente ao

estabelecimento do grau em que o produto se adequava ao seu projeto, sendo o inspetor o responsável por essa avaliação. Não lhe cabia examinar as razões do não-atingimento do padrão de qualidade estabelecido para o produto, tampouco o seu grau de aceitação no mercado. Embora nesse período (décadas de 1920 e 1930) já acontecesse a atividade de inspeção, os inspetores estavam ainda subordinados aos mestres de produção.

O passo seguinte foi dado ainda na década de 1930, quando Walter Shewart, trabalhando para a Bell System, nos EUA, desenvolveu técnicas de controle estatístico da qualidade, cuja contribuição mais significativa foi a de permitir a inspeção por amostragem ao invés da inspeção generalizada. Além disso, o uso dos gráficos de controle estatístico tornou possível prever quando um processo de produção sairia dos níveis de controle e diagnosticar a ocorrência de defeitos, tanto os de natureza aleatória quanto os de ordem sistemática. Assim, a função qualidade começava a atingir o caráter de prevenção de defeitos, permanecendo, entretanto, ainda restrita à produção propriamente dita.

Nesse ponto é que a posição dos inspetores foi modificada dentro das organizações. Os dados fornecidos pelos inspetores subsidiavam a preparação e a atualização dos gráficos de controle estatístico. Os pioneiros do controle estatístico da qualidade eram engenheiros e cientistas com excepcional formação em estatística, os quais constituíam o “grupo de elite” das empresas. Começaram, então, a ocorrer pressões no sentido de reposicionar os inspetores, de modo que eles ficassem subordinados aos engenheiros do controle estatístico, ao invés de se reportarem aos mestres de produção. Sugeriu-se, à época, a criação de departamentos de produção, cujas atribuições não incluíam as de inspeção dos produtos.

Walton (1989) informa que, nas décadas de 1940 e 1950, muitas empresas reconheceram como fator da maior importância que as avaliações da qualidade não deveriam sofrer pressões de cronogramas e de custos.

Também a mudança de mentalidade dos consumidores nos EUA fez crescer a importância do controle de qualidade dentro das empresas. Os consumidores, emergindo da Grande Depressão, davam preferência a produtos duráveis; qualidade, portanto, tornou-se um argumento essencial de vendas.

A escassez de produtos durante e imediatamente após a Segunda Grande Guerra forçou ainda mais o aumento da demanda por produtos duráveis. Na época, o governo americano, tendo se tornado um grande consumidor, consolidou a separação entre inspeção e produção. As especificações para controle da qualidade dos órgãos governamentais estabeleciam que as organizações dos responsáveis pela inspeção deveriam ser independentes das do grupo de produção.

Segundo Garvin (1995), no período da garantia da qualidade, décadas de 1960 e 1970, a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos de profissão se expandiram para muito além da estatística. Ainda, conforme Garvin, havia quatro elementos distintos a serem analisados: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

a) Custos da Qualidade

Na década de 1950, a maioria das tentativas para melhorar a qualidade baseava-se na premissa implícita de que os defeitos tinham um custo. Contudo, o valor desse custo era questão de opinião, pois poucas empresas tinham se dado ao trabalho de totalizar as despesas em que incorriam quando os produtos não eram feitos corretamente da primeira vez. Na falta desse padrão de medida, os gerentes, acostumados a tomar decisões baseadas em números reais, não tinham por que prosseguir. Juran (1992) observou que os custos para se atingir um determinado nível da qualidade podiam ser divididos em custos evitáveis e inevitáveis. Os inevitáveis eram associados à prevenção - inspeção, amostragem, classificação e outras iniciativas de controle da qualidade, já os evitáveis eram os dos defeitos e das falhas dos produtos - material sucateado, horas de trabalho necessárias para se fazer o produto e repará-lo, processamento de reclamações e prejuízos financeiros resultantes de fregueses insatisfeitos.

b) Controle Total da Qualidade

Para Feigenbaum (1983), produtos de alta qualidade não teriam probabilidade de ser produzidos se o departamento de fabricação fosse obrigado a trabalhar isoladamente. “O

princípio em que se assentava esta visão da qualidade total é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito... o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que qualidade é trabalho de todos”.

c) Engenharia da Confiabilidade

Tinha por objetivo garantir um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo. Visava, antes de mais nada, prevenir a ocorrência de defeitos. O primeiro passo foi definir com maior precisão a confiabilidade, ou seja, a probabilidade de um produto desempenhar uma função especificada sem falhas, durante um certo tempo e sob condições preestabelecidas. Também enfatiza as habilidades de engenharia e a atenção para a qualidade durante todo o processo de projeto (Walton, 1989).

d) Zero Defeito

Zero Defeito, conforme Crosby (1984), é uma filosofia que se baseia na necessidade de uma mudança de atitude, ou seja, “a razão que explica a falta de perfeição era simplesmente porque não se esperava a perfeição. Quando a gerência passou a exigir a perfeição, conseguiu!” O mesmo raciocínio sugeriu a necessidade de concentração na motivação e conscientização dos empregados.

Crosby (1984), enfatiza que três eram as causas mais comuns dos erros dos empregados: falta de conhecimento, falta de instalações adequadas e falta de atenção. As gerências chegaram à conclusão de que a última era a que menos se dava importância. Propôs-se, assim, desenvolver um programa cujo objetivo preponderante fosse “promover uma vontade constante de fazer o trabalho certo da primeira vez”. O programa resultante chamou-se Zero Defeito e ressaltava a filosofia, a motivação e a conscientização, dando menos ênfase a propostas específicas e técnicas de solução de problemas.

A Segunda Grande Guerra requereu da indústria uma mudança drástica no perfil da produção, com ênfase na indústria bélica. Muitas empresas tiveram grandes dificuldades para cumprir os apertados cronogramas e as rigorosas especificações dos órgãos governamentais, ficando evidente que a maior deficiência estava na falta de meios para a prevenção de defeitos. Surgiu, então, na década de 1950, um novo departamento nas indústrias, responsável

por planejar e analisar os aspectos referentes à qualidade, visando especialmente à prevenção de defeitos.

Conforme Juran (1992), em razão de grande ênfase dada aos métodos de controle estatístico da qualidade, muitos administradores formaram a idéia de que o controle da qualidade consistia apenas no uso das técnicas de controle estatístico nas indústrias. Essa distorção enfraqueceu a noção do “controle da qualidade” como um mecanismo regular. Assim, junto com a Engenharia da Qualidade, surgiu, na década de 1950, um movimento que visava resgatar o conceito de controle da qualidade com uma abordagem ampla, envolvendo um conjunto de dispositivos para regular todo o ciclo produtivo, do qual o controle estatístico constituía apenas um elemento. Esse movimento recebeu várias designações, dentro as quais a mais conhecida é “Controle Total da Qualidade”.

O Controle Total da Qualidade procura estabelecer uma estrutura capaz de alterar as linhas de produção pouco eficientes, rejeitar lotes de insumos enviados com defeitos para a produção, sugerir novos projetos a serem desenvolvidos e avaliar o desempenho desses projetos através de pesquisas antes de os liberar para fabricação. Dessa forma, às técnicas já conhecidas de controle estatísticos uniram-se novas técnicas de movimentação, de contabilidade, de gerência etc., além de conhecimentos sobre metrologia.

Junto ao Controle Total da Qualidade, surgiu um movimento denominado Gestão Estratégica da Qualidade, considerada a última era da qualidade. Não se podem identificar com precisão os primórdios da gestão estratégica da qualidade, pois nenhum livro ou artigo marca tal transição, contudo ela se desenvolveu a partir da década de 1970, quando se desencadeou um significativo número de processos de indenização em razão de produtos com defeitos e pressões do governo em várias frentes. Todavia, o despertar mais duro foi provocado pelas incursões dos fabricantes japoneses em virtude de sua qualidade e confiabilidade superiores.

Na realidade, muitos gerentes norte-americanos sugerem que o último desenvolvimento importante da disciplina tenha sido a garantia da qualidade. Porém, num número cada vez maior de empresas, surge uma nova visão, que incorpora um desvio de sua perspectiva: qualidade passou a ser associada com lucratividade, sendo definida de acordo com o ponto de vista do cliente e exigindo sua inclusão no processo de planejamento estratégico. No mais

radical de todos os avanços, insistem em que a qualidade seja vista como uma arma agressiva de concorrência.

A essência da abordagem estratégica da qualidade foi bem resumida por um recente relatório da American Society for Quality (ASQC):

- Não só fornecedores do produto, mas aqueles a quem eles servem - os clientes, usuários e aqueles que os influenciam ou representam - têm a última palavra quanto a até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas.
- A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece e é conseguida durante a vida útil do produto, e não apenas na ocasião da compra.
- É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação àqueles a quem o produto atende.

A quantidade passa a ser definida comparativamente em relação aos concorrentes, e não em relação a padrões fixos, internos. São os clientes, e não os departamentos internos que dão a última palavra, determinando se um produto é aceitável ou não. A partir dessa premissa, o foco da qualidade sai da produção ou do produto e passa para as pessoas - clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, etc. São contempladas as pesquisas de mercado e as reclamações dos clientes; o produto passa a ser visto como um conjunto de atributos que satisfaça o cliente; buscam-se fornecedores com qualidade; os níveis de qualidade devem ser, no mínimo, iguais aos do concorrente.

Para Garvin (1995), a gestão estratégica da qualidade é, então, mais uma extensão de suas antecessoras do que uma negação delas. Podem-se ver aspectos tanto de garantia da qualidade quanto de controle estatístico da qualidade em empresas que adotam a nova modelagem. A abordagem estratégica da qualidade é mais ampla que suas antecessoras, mais intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensível às necessidades da concorrência e do ponto de vista do consumidor e mais firmemente associada à melhoria contínua.

Em relação ao Japão, o desenvolvimento do controle da qualidade deu-se no pós-guerra. Antes da Segunda Guerra, os produtos japoneses caracterizavam-se pelos preços baixos e pela má qualidade; depois dela, as forças americanas de ocupação começaram a ter problemas com as falhas frequentes do sistema telefônico japonês e, por isso, impuseram à indústria japonesa

de telecomunicações, em 1946, a aplicação do controle estatístico da qualidade. Foi a introdução dessa técnica que deu início à qualidade no Japão.

Já em 1949, era criado pela União de Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE) o Grupo de Pesquisa para Controle da Qualidade (QCRG), com o objetivo de promover a implantação do controle da qualidade na indústria japonesa, visando à sua modernização, bem como à melhoria da qualidade de vida do povo japonês. O resultado desse trabalho foi o aparecimento do chamado “estilo japonês de controle da qualidade” (Japanese Style Quality Control). Algumas das considerações básicas desse grupo eram:

- uma vez que a indústria baseia suas avaliações em dados, os métodos estatísticos deveriam ser largamente disseminados;
- não tendo grandes reservas naturais de recursos, o Japão deveria recorrer à importação da matéria-prima. Para obter as divisas necessárias para essa importação, deveria exportar produtos de bom nível de qualidade e a preços baixos, o que só seria possível com uma agressiva implantação do controle da qualidade, incluindo as técnicas de controle estatístico;
- a normalização progrediu junto com o controle da qualidade, mas as normas não eram integralmente cumpridas e se transformaram em documentos meramente formais, do que resultou um controle da qualidade meramente formal;
- controle da qualidade estava ainda restrito à produção; não havia envolvimento da alta gerência, nem do pessoal administrativo ou de vendas, divisões de projeto, etc. com a qualidade;
- através da educação e treinamento intensivo, utilizando inclusive especialistas estrangeiros como o estatístico americano W. E. Deming, o Controle Estatístico da Qualidade foi implantado vigorosamente.

Segundo Garvin (1995), nesse ponto, entretanto, alguns problemas graves persistiam. Procurando superar essas dificuldades, os membros do Grupo de Pesquisa para Controle da Qualidade valeram-se de vários meios. Em 1954, por exemplo, Juran foi ao Japão para ministrar uma série de palestras sobre o papel da alta e média gerência no controle da qualidade. Também o rádio e a televisão foram largamente utilizados desde 1950 para o treinamento de líderes nas fábricas japonesas.

No fim da década de 1950, começou a surgir no Japão uma nova forma de controle da qualidade, denominada “Garantia na Qualidade no Desenvolvimento do Produto”.

O conceito da garantia da qualidade evoluiu através de três estágios:

- Garantia da Qualidade orientada para a inspeção - considerada a garantia da qualidade como um processo restrito de inspeção após a fabricação;
- Garantia da Qualidade orientada para o controle de processo;
- Garantia da Qualidade durante o desenvolvimento do produto.

O estágio inicial foi abandonado tão logo provou ser uma abordagem restrita. O segundo estágio foi então adotado, enfatizando que a qualidade do produto deveria ser assegurada através do controle da produção, ao invés da inspeção após a fabricação. Um dos *slogans* desse estágio dizia: “Faça a qualidade no estágio de produção”, que significava “fazer e inspecionar ao mesmo tempo”. Esse método isolado também se revelou insuficiente para assegurar a qualidade, pois, se o projeto fosse ruim, o simples controle do processo não resultava em um produto bom; se o material fosse selecionado incorretamente, o produto poderia falhar. Tais fatos ficaram evidentes no fim da década de 1950, quando os japoneses adotaram o terceiro e atual estágio. Essa abordagem envolveu a verificação do projeto, avaliação cuidadosa dos testes a cada estágio, passando pelo planejamento, projeto, produção experimental, compras, vendas e assistência técnica. Além disso, antes da produção em larga escala, passou a ser feita a análise dos parâmetros que influenciam na qualidade, sendo desenvolvidos diversos testes de confiabilidade. Dessa forma, todos os segmentos da organização, incluindo mercadologia, planejamento, engenharia, pesquisa, etc. deveriam ser engajados no controle da qualidade.

Já em 1962 foram lançados os Círculos da Qualidade e, na Conferência Internacional de Controle da Qualidade, em Tóquio, em 1969, o mundo tomou conhecimento da idéia japonesa sobre o controle da qualidade.

Esclarecendo os conceitos, conforme Garvin (1995), a qualidade pode ser definida e interpretada sob cinco abordagens:

1. **Abordagem Transcendental:** *Qualidade* é o conjunto de características, propriedades ou estados que tornam um produto aceitável plenamente, embora essa

aceitação não seja derivada da análise, mas de constatação prática. Ainda que não possa ser definida, percebe-se que a qualidade existe.

2. **Abordagem Centrada no Produto:** *Qualidade* significa o maior número de melhores atributos ou características que um produto apresenta. Diferenças de qualidade referem-se a diferenças na quantidade de elementos ou atributos desejados. Nesta abordagem, a qualidade é algo mensurável e até mesmo preciso.
3. **Abordagem Centrada no Valor:** Um produto tem qualidade quando apresenta o melhor desempenho a preço aceitável, bom e barato. Abrange a visão do produtor - conformidade ao menor custo e à visão do consumidor -, melhor desempenho ao menor preço.
4. **Abordagem Centrada na Fabricação:** *Qualidade* é o empenho em produzir, logo no primeiro esforço, um produto que atenda às especificações do projeto. Qualidade é, portanto, a conformidade do produto às suas especificações, fazer conforme o projeto.
5. **Abordagem Centrada no Usuário:** *Qualidade* é o grau com que atende às necessidades e conveniências do cliente. Ninguém pode pensar em qualidade se não pensar nas necessidades e desejos do consumidor. Qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina.

Cada uma dessas abordagens vista isoladamente apresenta dificuldades e limitações, concluindo-se que a combinação delas de diversas abordagens é muito importante, pois ajuda a explicar visões conflitantes das visões dos diversos departamentos, como *marketing*, engenharia, produção e finanças.

Visões específicas e unilaterais dificultam a comunicação e tornam difíceis as tentativas de corrigir falhas. O sucesso de um projeto requer a coordenação das atividades dos departamentos e a combinação das diversas abordagens de qualidade, proporcionada pela melhoria de comunicação entre as áreas.

2.1.1 *Qualidade no Brasil*

As primeiras iniciativas brasileiras voltadas à qualidade aconteceram ainda na década de 1970, quando foram adquiridas usinas nucleares da Alemanha. Na ocasião, técnicos do Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear – IBQN foram à Alemanha onde receberam as primeiras lições da qualidade. No início da década de 1980, diversas multinacionais iniciaram seus programas de qualidade. Em 1986, o governo brasileiro, percebendo que existia um movimento mundial pela qualidade e produtividade, criou um programa que permitiu a três instituições buscarem mundo afora as últimas novidades da qualidade: a Fundação Christiano Ottoni (MG) foi ao Japão; a Fundação Carlos Alberto Vanzolini (SP), ao EUA e o IBQN, à Alemanha.

O ritmo de crescimento das ações da qualidade tem-se revelado algo surpreendente. O Brasil está entre os países que mais detêm certificados ISO 9000 – mais de quatro mil empresas certificadas até o final de 1998¹, das quais pertencem ao Rio Grande do Sul 218 certificados ISO 9000, 17 certificados QS 9000 e seis certificados ISO 14000. No Brasil, as ações da qualidade têm encontrado terreno fértil por várias razões, entre elas, em parte, o grande atraso brasileiro, mas, sobretudo, por características muito particulares, como a grande criatividade e uma enorme capacidade de absorver e desenvolver novas técnicas e métodos, bem como a assimilação rápida das mudanças. Por parte do brasileiro.

Para Campos², “guru” brasileiro da qualidade, neste momento, o Brasil passa por um movimento de enormes proporções que está mudando os rumos do país. Não se trata de um movimento liderado por políticos, militares ou por qualquer outro tipo de pessoa, mas, simplesmente, *uma filosofia de vida e trabalho reforçada por métodos e técnicas concretas*, à qual as pessoas aderem em geral de forma entusiástica. Essa adesão voluntária é causada por um desejo intenso do homem moderno de “fazer uma diferença no mundo”. Esse movimento, caracterizado como um verdadeiro “formigueiro” pela qualidade, está vagarosa e firmemente tornando as empresas mais competitivas, internacionalmente mais agressivas e surpreendendo até mesmo o governo, tamanhos são os ganhos de produtividade obtidos.

Campos (1992:74) segue afirmando:

¹ Fonte: Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – Porto Alegre.

² Jornal *Folha de São Paulo* - 8º fascículo Folha/Sebrae da Qualidade Total, maio 1994

Nós brasileiros temos sido tão competentes na difusão do conhecimento da qualidade que nosso movimento é reconhecido pelos japoneses como o segundo do mundo, logo após o deles. Este será o movimento que irá liberar o país da fome, da miséria e da ignorância, criando condições de vida feliz e plena para o povo.

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP, criado em novembro de 1990, passou a ser incorporado ao dia-a-dia das empresas e dos governos. Algumas razões do sucesso do PBQP e dos programas de qualidade como um todo são:

- longo período recessivo e economia fechada;
- necessidade de redução de custos, retrabalhos e desperdícios buscando maior produtividade e competitividade;
- abertura do mercado brasileiro (redução de alíquotas de importações e queda de barreiras alfandegárias);
- exigência de produtos com qualidade e com certificados ISO 9000 pelo cliente externo;
- necessidade de melhor utilização dos recursos humanos, materiais e tecnológicos;
- grande custo da não-qualidade;
- mudanças de comportamento do consumidor, que, exercendo sua cidadania, reclama dos produtos e serviços sem qualidade;
- concorrência - se uma empresa começa, outras a seguir.

Em 1992, foi instituído o Prêmio Nacional da Qualidade, que visa distinguir empresas que se destacam em relação à qualidade e à sua gestão. Nos primeiros processos, anualmente, até três empresas podiam ser distinguidas: uma indústria, uma prestadora de serviços e uma pequena empresa. Já, nos “critérios de excelência”, para o ano de 1998, foram introduzidas novas premiações, como as do serviço público.

No primeiro processo de premiação em 1992, foi laureada a IBM de Sumaré (SP); em 1993, a Xerox do Brasil; em 1994, o Citybank; em 1995, a Serasa; em 1996, a Alcoa Alumínio (BA); em 1997, Weg e Copesul (categoria manufaturas) e o Citibank (categoria prestadoras de serviços); em 1998, a laureada foi a Siemens-Telecomunicações.

Para fins desta dissertação, é conveniente clarificar as terminologias usadas durante a descrição do trabalho para: programa de qualidade e gestão da/pela qualidade total.

Programa da Qualidade: a) conjunto de planos documentados contendo objetivos, estratégias, meios, métodos e metas requeridos para a implantação de um sistema da qualidade. b) programa gerencial planejado, documentado,

controlado e implementado com o objetivo de atingir e manter a qualidade de um trabalho, item, material, produto, serviço ou de toda a organização. (Prazeres, 1996:331)

Gestão da Qualidade Total: a) *processo sistemático de melhoria da satisfação dos clientes externos e internos, através do uso de gerenciamento e cultura que incorporem princípios de melhoria contínua da qualidade por toda a organização, baseado no envolvimento de todos seus membros e visando ao sucesso e benefício de longo prazo de todos os membros da organização e da sociedade.* b) *atingimento de metas da qualidade impostas pelo mercado: clientes, funcionários, acionistas e vizinhos, ou seja, toda a sociedade.* (Prazeres, 1996:194)

Prazeres (1996) cita ainda que outras denominações são dadas ao programa da qualidade, como *programa de controle da qualidade, programa de melhoria da qualidade* ou *programa de qualidade total*. Cita também outras denominações à gestão pela qualidade total, como *administração da qualidade total, gerenciamento da qualidade total* ou *total quality management (TQM)*. Por tudo isso, a gestão apresenta um sentido mais amplo que o programa, contudo a gestão pela qualidade ocorre quando efetivamente o programa está implantado.

Para Slater (1999), citando Jack Welch, CEO da GE, a qualidade não pode ser um programa de um mês, mas uma disciplina que deve permanecer para sempre. Afirma que a qualidade precisa ser a principal atividade de cada gerente e que nada se pode ponderar quando se trata de qualidade. É preciso ser fanático. É preciso ser apaixonadamente fanático quando é essa a questão. Quando um funcionário pergunta a Welch “o que vou ganhar com o programa de qualidade?”, ele responde: “Segurança no emprego; aumento de satisfação; trabalhos que não precisam ser refeitos; crescimento”.

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Quando a questão é qualidade, se comparada ao setor industrial, a área de serviços, incluindo os bancos, ainda é muito incipiente, mesmo que as estatísticas apontem que, no ano 2000, a prestação de serviços concentrará a atividade econômica.

Modernamente, a qualidade de um produto ou serviço é medida pela satisfação total do consumidor. Isso implica oferecer ao consumidor exatamente o que ele precisa, no prazo

adequado, ao preço que ele possa pagar. Não se pode confundir qualidade com luxo. Assim, por exemplo, um automóvel luxuoso, com modernos e delicados equipamentos eletrônicos, nem sempre é o que um fazendeiro quer para trabalhar. Talvez um robusto “fora-de-estrada”, com tração nas quatro rodas, atendesse melhor às suas necessidades. Qualidade não significa, necessariamente, o melhor ou o mais caro, mais, sim, o mais apropriado.

A satisfação dos clientes é a função direta da qualidade do produto ou do serviço. Como seria esse produto/serviço que satisfaz plenamente as necessidades dos clientes? Essa satisfação está ligada a alguns aspectos, tais como:

- **Desempenho:** São as qualidades intrínsecas do produto/serviço (ausência de defeitos e presença de características que irão agradar ao cliente);
- **Preço:** O preço é uma razão direta entre o benefício e o sacrifício, ou seja, o cliente está disposto a maiores sacrifícios (maiores preços) quanto maior for o benefício proporcionado pelo produto/serviço. Por outro lado, para o cliente, quanto menor o preço, maior a satisfação;
- **Disponibilidade:** Atendimento no prazo certo, na quantidade certa;
- **Serviços Associados:** como serviços associados devem ser entendidos os vários fatores que influenciam na satisfação total do cliente, tais como garantia, assistência técnica, atendimento e cortesia.

Na dimensão da qualidade em serviços, Garvin (1995) entende que um serviço de qualidade proporciona credibilidade à força das vendas e à publicidade, estimula o “boca-a-boca” favorável, aprimora a percepção de valores por parte do cliente, além de levantar o moral e aumentar a lealdade tanto de empregados quanto de clientes. As empresas com um serviço ruim não sobrevivem no mercado, não importando quão atraente seja a sua publicidade ou quantas visitas façam seus vendedores.

Para conquistar uma reputação pela qualidade do serviço, as empresas devem executar seus trabalhos em níveis compatíveis com a satisfação e as expectativas dos clientes, que são os únicos juízes dessa qualidade. Existem dois níveis diferentes de expectativas do cliente: o desejado, que reflete o serviço que espera receber, e o adequado, que reflete o que o cliente acha aceitável.

Uma zona de tolerância - âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório - separa os dois níveis. Um desempenho abaixo dessa zona gera frustração no cliente e reduz sua lealdade ao produto; em oposição, acima dela, o desempenho surpreenderá agradavelmente os clientes, reforçando sua lealdade. A zona de tolerância pode variar de cliente para cliente e, em potencial, de transação para transação para um mesmo cliente; também difere ao longo das cinco dimensões que influenciam as avaliações de qualidade pelos clientes de serviços, a saber³:

- **Confiabilidade:** capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;
- **Tangibilidade:** Aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- **Sensibilidade:** Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- **Segurança:** Conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade;
- **Empatia:** Atenção e carinho individualizados proporcionados aos clientes;
- **Credibilidade:** Transmissão de honestidade no trato com o cliente;
- **Comunicação:** Manutenção de informações do cliente em linguagem compreensível, fornecendo instruções sobre uso adequado, manuais, etc.
- **Imagem -** Visão ou conceito formado sobre a empresa.

Em geral, quanto maior a importância de uma dimensão, menor a sua zona de tolerância.

Em estudo realizado nos EUA por Berry e Parasuruman⁴, entre 1983 e 1993, foram ouvidos cerca de 1.900 clientes de cinco diferentes empresas de serviços, solicitados a distribuir 100 pontos entre as cinco dimensões, de acordo com a importância que atribuíam a elas. Os dados obtidos mostraram a seguinte hierarquia: Confiabilidade - 32%; Sensibilidade - 22%; Segurança - 19%; Empatia - 16%; Tangíveis - 11%⁵. Portanto, constata-se que a

³ Curso Gerenciando a Qualidade em Serviços – Banco do Brasil – 1997.

⁴ Curso Gerenciando a Qualidade em Serviços – Banco do Brasil – 1997.

⁵ Apostila Curso de Introdução à Qualidade do Banco do Brasil - 1994

confiabilidade é o principal critério que os clientes levam em consideração ao avaliar a qualidade do serviço de uma empresa, ficando os tangíveis em último.

Cooper e Summer (1990)⁶, baseados em pesquisa realizado pelo First National de Chicago, apuraram uma lista de dez atributos mais importantes para os clientes na avaliação dos serviços bancários. Os seis primeiros desses estão diretamente ligados à resolução de problemas e os demais têm importância direta no/para os serviços prestados.

Os dez atributos mais importantes de serviço para os clientes:

1. Receber uma explicação sobre um problema ocorrido;
2. Ser prontamente contatado assim que o problema estiver resolvido;
3. Saber quanto tempo levará para que o problema seja resolvido;
4. Receber informações sobre alternativas viáveis quando um problema não pode ser resolvido;
5. Ser informado sobre a situação quando um problema não pode ser resolvido de imediato;
6. Ser informado sobre as maneiras de evitar um problema futuro;
7. Resolver um problema de retorno quando prometido;
8. Receber informações sobre números de telefone para que saiba para onde ligar;
9. Poder falar com alguém que tenha autoridade;
10. Ser tratado como ser humano, não como um número de conta.

Somente depois de entender o que são os processos e os clientes, estar-se-á apto a entender o significado de qualidade no novo mundo dos negócios. Se os clientes são as pessoas que recebem o trabalho que se faz, só eles podem determinar o que é qualidade; só eles podem dizer o que querem e como querem. É por isso que um *slogan* popular do movimento por qualidade é: “A qualidade começa com o cliente”⁷.

Os conceitos de cliente e fornecedor vêm naturalmente quando se compreende a idéia de processo: as pessoas ou organizações que precedem a série de tarefas que se identificam

⁶ Apostila Curso de Introdução à Qualidade do Banco do Brasil - 1994

⁷ Curso Gerenciando a Qualidade em Serviços – Banco do Brasil – 1997.

como processos são os “fornecedores”, e aqueles que os seguem, que usam o produto ou serviço são os “clientes”. Essas definições diferem daquelas a que se está habituado, porque consideram clientes e fornecedores tanto dentro (internos) como fora da organização (externos).

Os clientes externos compram o produto, apoiando financeiramente a organização; por isso, é importante satisfazê-los. Dentro da empresa, os empregados exercem seu trabalho com outros empregados, que são os clientes internos. Analogamente, os fornecedores externos são as pessoas fora da organização que vendem materiais, informações ou serviços à organização; na companhia, os empregados recebem o trabalho vindo de outras pessoas da organização - os fornecedores internos. Assim, cada trabalhador é um cliente dos trabalhadores que o procedem e cada um tem clientes: as pessoas a quem ele passa seu trabalho. É importante, assim, que todos sejam satisfeitos em suas necessidades para que o cliente externo também esteja.

Na prática, às vezes é difícil definir quem é o cliente ou fornecedor, e quem não é. Quando isso ocorre, significa que as pessoas não conseguem definir precisamente o processo que estão estudando. Por exemplo, uma equipe de projeto discutindo “aumento de segurança” nunca conseguiria definir um cliente, exceto em termos muito gerais (“todos os clientes e todos os funcionários”). Já em um processo para reduzir a possibilidade de erros na autenticação de documentos, os membros da equipe saberiam precisar quais são os clientes, ou seja, são aqueles que trabalham com as máquinas autenticadoras, mais especificamente os caixas.

2.3 QUALIDADE DO PROCESSO

Para Stoner e Freeman(1995), o Gerenciamento da Qualidade é uma filosofia que tem por finalidade melhorar continuamente a produtividade em cada nível de operação e em cada área funcional de uma organização, utilizando os recursos financeiros e humanos disponíveis. Mas como garantir essa qualidade dos produtos ou serviços ao longo do tempo?

Como o produto ou os serviços são o resultado de um processo, somente se pode assegurar a qualidade de um produto ou serviço através do gerenciamento da qualidade pelo

gerenciamento do processo. O processo é um conjunto de tarefas sequencialmente dispostas, visando a um determinado resultado⁸. Assim, a qualidade do produto será assegurada quando se obtiver a qualidade em todas as etapas do processo. A qualidade do processo envolve:

- Custos: Aqui entendidos como o custo operacional gerado para produzir o bem ou serviço (investimento baixo, pouco desperdício etc.);
- Produtividade: Pode ser representada da seguinte forma:

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{saída (output)}}{\text{entrada (input)}}$$

Aumentar a produtividade significa produzir cada vez mais, cada vez melhor, com cada vez menos recursos (humanos, materiais e tecnológicos), o que remete à racionalização dos recursos e eliminação do desperdícios.

- Estabilidade: Corresponde a assegurar o resultado do processo ao longo do tempo, ou seja, a ter um processo previsível, capaz de manter um padrão, seja de serviço, seja de produtos;
- Flexibilidade: Pressupõe que o processo deva ser concebido de tal forma que seja capaz de responder e de se adaptar às constantes alterações das necessidades dos clientes em tempo hábil.

A qualidade do ponto de vista da organização deve ser percebida como um conjunto de processos. Assim, toda atividade é parte de um processo e qualquer organização é um conjunto de vários processos. Como seria uma empresa que tem qualidade nos seus processos? A qualidade da organização é a busca permanente da melhoria através da harmonia dos processos produtivo e administrativo em busca da produtividade.

Nesse contexto, produtividade pode ser entendida como:

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{FATURAMENTO}}{\text{CUSTOS}}$$

A definição de produtividade como o quociente entre o faturamento e os custos tem a grande vantagem de, além de levar em conta todos os fatores internos da empresa (taxa de

⁸ Apostila do Seminário de EAPs do Banco do Brasil - 1997

consumo de materiais, taxa de consumo de energia e taxa de utilização de informações, etc.), incluir o cliente como fator decisivo de produtividade. Se o cliente não quiser comprar, por maior que seja a eficiência da empresa, a produtividade cairá.

Toda e qualquer organização é constituída por três elementos básicos:

- equipamentos e materiais;
- procedimentos e métodos (processos);
- seres humanos.

Assim, para que uma organização tenha a máxima produtividade, será necessário melhorar as máquinas, os processos e o elemento humano.

A melhoria dos equipamentos e materiais é conseguida através do aporte de capital; já, a melhoria dos processos somente será possível por meio do desenvolvimento do elemento humano. E para a melhoria do elemento humano, é necessário o aporte de conhecimentos, através da educação e do treinamento. Portanto, considerando-se apenas os fatores internos de uma organização, a produtividade somente pode ser aumentada pelo aporte de capital e pelo aporte de conhecimentos.

Esse aumento da produtividade, conseqüentemente, aumenta a competitividade e assegura a sobrevivência da empresa a longo prazo.

Além do aporte de conhecimentos, outros aspectos podem influenciar na melhoria dos processos, como, por exemplo, o moral do funcionários. A excelência na elaboração de um produto (ou serviço) é obtida por pessoas motivadas e comprometidas, em ambiente participativo e favorável à criatividade.

Para o Sebrae⁹, o processo é um conjunto de atividades predeterminadas feitas para gerar produtos/serviços que atendam às necessidades dos clientes/usuários. Para isso, serve-se de insumos de fornecedores.

fornecedores → insumos → processo → produtos/ serviços → clientes/usuários

⁹ Apostilas do Programa Sebrae da Qualidade Total para Micro e Pequenas Empresas

Campos (1992), por sua vez, concebe o processo como um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos, de modo que enquanto houver causas e efeitos, haverá processos. A divisibilidade de um processo permite controlar cada um deles separadamente, podendo-se dessa maneira, manter um controle mais eficaz sobre o processo todo. Controlando-se processos menores, é possível localizar mais facilmente o problema e agir mais diretamente sobre a causa sobre sua causa. O processo é, então, controlado por meio de seus efeitos. Diante disso, podemos afirmar que a empresa é um processo, pois recebe insumos e produz produtos/serviços para atender às necessidades de seus clientes; os setores que compõem sua estrutura também são processos; as atividades (fins e meio), igualmente, são processos, e, nesse desdobramento, chega-se ao indivíduo. Uma pessoa, ao executar uma tarefa qualquer, também pode ser associada ao conceito de processo.

Um dos passos para a realização plena da qualidade total é a melhoria de processos. No Banco do Brasil, a melhoria de processos é conduzida através da metodologia EAP – Estudo e Aperfeiçoamento de Processos. Criador do método de melhorias de processos, Brassard (1985) afirma que empresas envolvidas com a qualidade possuem pontos comuns na filosofia adotada, que são:

- a melhoria da qualidade, pela remoção das causas dos problemas nos sistemas, leva inevitavelmente a aumentar a produtividade;
- as pessoas que executam as tarefas têm mais conhecimento sobre elas mesmas;
- as pessoas querem se envolver e executar bem as tarefas;
- todas as pessoas querem ser valorizadas;
- para melhorar um sistema, podem ser alcançados resultados melhores trabalhando em conjunto, do que fazendo esforços isolados;
- um processo estruturado para a solução de problemas, usando técnicas gráficas, produz melhores soluções que um processo desordenado;
- as técnicas gráficas de solução de problemas ou ferramentas da qualidade permitem à empresa saber onde está, onde estão as variações, qual a importância relativa do problema a ser resolvido e se as mudanças efetuadas têm tido o impacto desejado;
- a relação antagônica entre operários e gerentes é contraproducente e está superada;
- toda a organização tem desconhecidas “pedra preciosas” que esperam ser lapidadas.

Para Campos (1992), o “controle da qualidade” consta essencialmente do planejamento da qualidade, manutenção da qualidade e melhoria da qualidade. Melhorar a qualidade significa estabelecer novos padrões de qualidade, visando a um produto/serviço melhor, mais barato, de maior facilidade de manutenção, mais seguro, de entrega mais rápida, etc.

O autor ressalta ainda que a maioria das decisões gerenciais é baseada no bom-senso, experiência e *feeling*. E afirma:

O Brasil se tornou assim uma ampla vitrine de decisões erradas. Os empresários brasileiros precisam aprender urgentemente o valor da análise. A análise é parte do método de solução de problemas. É necessário que nós compreendamos que nenhuma decisão gerencial deveria ser AUTORIZADA sem que fosse competentemente suportada por uma análise de processo baseado em fatos e dados, através do método de solução de problemas. Qualquer decisão gerencial, em qualquer nível, deve ser conduzida para solucionar um problema, lembrando sempre que problema é o resultado indesejável de um processo. Se isto for entendido, fica claro que qualquer decisão gerencial deve ser precedido por análise de processo, conduzida de maneira seqüencial através do método a e solução de problemas (Campos 1992:208).

No caso da alta direção das empresas, é possível que essa não tenha disponibilidade para conduzir a análise de processo. Contudo, deve delegar a tarefa a outras pessoas, delas exigindo uma análise completa e que sigam fielmente o método. Muito dinheiro pode ser economizado com análise de processo; em oposição, as decisões “corajosas” baseadas em “bom senso” e “arrojo” costumam se tornar caras demais.

Campos (1992) diz que, na análise de processos, as empresas devem valer-se de métodos e ferramentas para a solução de problemas que as privam de obter melhor produtividade e qualidade de seus produtos, além de prejudicar sua posição competitiva. Afirma o autor:

Nós temos a tendência de achar que sabemos a solução destes problemas somente baseados na experiência ou naquilo que julgamos ser o conhecimento certo. No entanto, o verdadeiro expert é aquele que alimenta seu conhecimento e experiência com fatos e dados e desta maneira se assegura de usar este conhecimento, experiência e principalmente o seu tempo na direção certa. Infelizmente nem todas as pessoas experientes e de profundo conhecimento são necessariamente verdadeiros experts e tendem a ser barreiras na procura do

verdadeiro conhecimento. Os fatos e dados são os únicos critérios do verdadeiro conhecimento. Deixe os fatos e dados falarem (Campos 1992, 208).

Para encontrar o verdadeiro caminho para a solução dos problemas, é necessária uma atitude humilde e paciente. Precisa-se reconhecer que, por mais experientes e graduadas que sejam as pessoas, o conhecimento e a experiência são finitos e imperfeitos. Esse reconhecimento fará os fatos aparecerem.

A análise de processo é uma seqüência de procedimentos lógicos, baseada em fatos e dados, que objetiva localizar a causa fundamental dos problemas. A análise de processo é utilizada tanto na rotina como no gerenciamento interfuncional na empresa, pois, nesse caso, basta considerar a nova meta proposta como o “problema”. A análise de processo é utilizada para localizar as causas fundamentais (ou seja, as principais causas) que devem ser alteradas de tal forma a ser atingida a nova meta.

De acordo com Juran (1992), “gerenciar implica em conduzir ações de rotina e ações de melhoria”. Conduzir ações de rotina significa permanecer no rumo atual, evitando a perda das melhorias conquistadas, pois somente se deve implementar uma nova ação de melhoria se as ações anteriores já estiverem rotinizadas e consolidadas. Ainda que traga previsibilidade à empresa, a condução de ações de melhoria pode implicar perda de competitividade, na medida em que cria uma situação estática. Contudo, manter apenas a rotina pode ser cruel para a empresa que, visando à manutenção das metas, esquece-se de desafiá-las.

Daí a importância da outra parte do gerenciamento que conduz às ações de melhoria. Conduzir ações de melhoria buscando aperfeiçoar os processos significa¹⁰:

- estimular a criatividade das pessoas na busca de novos produtos, serviços, processos e mercado;
- reduzir custos;
- aumentar a produção;
- olhar para fora e para o futuro.

¹⁰ Apostila do Seminário de EAPs do Banco do Brasil - 1997

Conseqüentemente, conduzir ações de melhoria, além de trazer competitividade para a empresa, provoca melhores níveis de desempenho.

É importante observar alguns princípios do Sistema Gerencial da Qualidade, os quais que permitem alcançar a melhoria contínua no aperfeiçoamento de processos:

- a implantação da rotina deve preceder a implantação das melhorias;
- a prática das Ações de Rotina e Melhoria é que conduz a resultados para a empresas;
- a rotina e as melhorias são conduzidas pelas equipes de trabalho através de ações sistemáticas, de tal forma que os resultados possam ser obtidos mais rapidamente.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para Vieira (1996), em que pese a origem do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) remontar a 1950, com o surgimento da abordagem socio-técnica, somente na década de 1960 tomaram impulso iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem-estar geral dos trabalhadores. Entretanto, a expressão “qualidade de vida no trabalho” só foi introduzida publicamente no início da década de 1970, pelo professor Lois Davis (UCLA, Los Angeles) ao ampliar o seu trabalho sobre o projeto e delineamento de cargos.

A qualidade de vida no trabalho passou a ser mais enfatizada a partir de 1979, principalmente nos EUA, em vista da constatação de que houvera uma diminuição do comprometimento dos empregados com seu trabalho. Além disso, a competitividade internacional levou os americanos a investigar novos estilos gerenciais praticados em outros países, em particular pelos japoneses, e a relação entre os programas de produtividade centrados no empregado e os esforços de QVT (Bowditch & Buono, 1992; Burrell & Morgan, – apud Vieira, 1996).

A QVT tem sido objeto de estudo acadêmico e de experiências em diversos países. No Brasil, o interesse pelo tema pode ser considerado recente, ainda existindo dúvidas quanto ao significado exato do termo (Vieira 1996).

Conforme Vieira (1996), são quatro os estágios para o entendimento do movimento pela qualidade de vida no trabalho, resultado das conquistas sociais, do avanço das teorias administrativas e do estágio de desenvolvimento econômico das sociedades.

O primeiro estágio abrange as condições de subsistência, como salário compatível com a função, segurança, prevenção de acidentes, seguridade social e aposentadoria. Essa dimensão data de meados do século XIX e seus pressupostos baseiam-se no marxismo e nas políticas trabalhistas e sociais.

O segundo estágio refere-se a incentivos salariais, participação nos lucros e eficiência administrativa. Nele se destacam as teorias de Taylor e Fayol, desenvolvidas no final do século passado, no movimento de produtividade e engenharia industrial.

Por volta de 1930, a partir do trabalho da Escola de Relações Humanas, desenvolveu-se o terceiro estágio, destacando o reconhecimento social, a liderança democrática, o treinamento e a participação, como dimensões da qualidade de vida no trabalho.

O último estágio, auto-realização, surgiu por volta de 1960, com as teorias comportamentais e o movimento de qualidade de vida no trabalho, desenvolvendo as teses de autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade no horário de trabalho, pequenos grupos e meio ambiente.

Correa (1993) acrescenta que, em sua forma pura, é muito difícil encontrar quaisquer dos estágios citados, pois as pressões sobre a prática e adoção das medidas propostas dependem de muitos fatores significativos em nível individual, organizacional e social. No Brasil, de acordo com as pautas dos dissídios coletivos, é possível identificar a presença dos quatro estágios, mas com a predominância do primeiro sobre os demais.

Para Guest, citado por Vieira (1996), QVT é assim conceituada:

(...)um processo pela qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento.

Já, para Hanashiro (apud Vieira), o conceito de QVT é amplo e contingencial, podendo ser definido como:

(...) melhoria nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza a nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com as políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização. Isso significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

A qualidade de vida no trabalho, para Buffon (1996), passa necessariamente pela motivação, entendida como a energia ou o combustível propulsor para a realização de nossas atividades ou até dos sonhos de cada um. É algo que brota de dentro para fora. As pessoas sentem-se motivadas quando fazem as tarefas com amor. Todo empresário se questiona: como manter o funcionário constantemente motivado, “vestindo a camisa” da empresa, sempre disponível, de bom humor, alegre, esbanjando saúde e energia? Sempre é bom lembrar que as pessoas fazem o que fazem não pela empresa, mas por elas próprias. Cada um tem suas razões internas que justificam seus comportamentos, e as pessoas mudam suas atitudes somente se houver claramente uma recompensa para que essa mudança ocorra. Cabe, então, ao empresário ou principal executivo criar um ambiente que seja favorável ao desenvolvimento da motivação e da criatividade.

Criar um ambiente favorável à motivação significa propiciar no local de trabalho um clima onde empresário e funcionários saibam aonde querem chegar, onde os objetivos sejam comuns, conhecidos de todos, realistas e significativos. O trabalho em equipe é uma maneira de se ter funcionários motivados, mantendo-os “acesos” e ligados ao processo produtivo. Essa é uma forma de envolver as pessoas e de comprometê-las a liberar todo seu potencial não explorado. Em pequenos grupos, as pessoas se sentem mais à vontade para participar, envolvendo-se nas soluções dos problemas e comprometendo-se com os resultados. As equipes são, portanto, um meio para identificar problemas em potencial, possíveis causas e soluções alternativas; para avaliar os efeitos em potencial das soluções, preparando planos de ação e implementando-os (Buffon 1996).

Para liderar eficazmente a motivação e a qualidade de vida no trabalho, estimulando as pessoas à automotivação, é tarefa do líder desenvolver a habilidade de identificar, nos integrantes de sua equipe, uma série de atributos de personalidade que nem eles próprios

conhecem. Há pessoas cujo referencial é interno; outras externo. Há pessoas que se preocupam com detalhes; outras são mais generalistas. Algumas se preocupam mais consigo mesmas; outras mais com os outros e não cuidam de si. Há pessoas que necessitam divulgar tudo o que fazem; outras fazem muito e ficam quietas. É tarefa do bom líder conciliar, harmonizar e adequar pessoas às funções de acordo com as características individuais de cada uma. Assim, num clima de “alto astral”, de integração, poder-se-á atingir a excelência empresarial e a qualidade de vida no trabalho a que tanto se aspira (Buffon, 1996).

Siqueira e Coletta (1989) realizaram estudo sobre fatores determinantes da QVT a partir da percepção dos trabalhadores, utilizando como sujeitos cem empregados de empresas comerciais e industriais de Uberlândia (MG). Os dados foram obtidos através de entrevistas individuais e levantamentos incidentes críticos (positivos e negativos) no trabalho, suas conseqüências, aspectos de um bom e mau serviço, bem como sugestões para melhoria de vida no trabalho. Como resultado, os autores identificaram os principais fatores determinantes de QVT: o próprio trabalho, as relações interpessoais, os colegas, o chefe, a política de recursos humanos e a empresa, configurados em cinco categorias:

1. Política de Recursos Humanos: política de cargos e salários, treinamento, educação, benefícios, estabilidade, cumprimento das regras e legislações trabalhistas;

2. Trabalho: ambiente seguro/saudável, ausência de cobranças rígidas, oportunidade de participação nas decisões, informações suficientes e equipamentos adequados, tarefas enriquecidas e trabalhos em grupo, delimitação do espaço de trabalho de forma a permitir a viabilidade de outros níveis de vida do emprego, horário fixo de oito horas, amizade entre colegas, contatos diretos com o patrão, tratamento adequado por parte dos clientes da organização;

3. Interações Pessoais: colegas – amizade, cooperação, confiança; chefia – aberta ao diálogo, participativa, com conhecimento técnico, compreensiva, com autoridade, confiança;

4. Indivíduo: assiduidade, baixa rotatividade, satisfação com o que faz, responsabilidade, iniciativa, confiança em si mesmo, separação entre problemas pessoais e profissionais, residência em local de fácil acesso;

5. Empresa: imagem de organização, sólida, bem conceituada, regras bem definidas de funcionamento, administração eficiente.

Já, para Möller (1998), estamos diante de uma competição econômica cada vez mais acirrada. As empresas estão sendo obrigadas a encarar a qualidade de seus produtos e serviços como um dos elementos determinantes da conquista e manutenção dos seus mercados. Contudo, a definição de um padrão de qualidade é muito relativa e contextual, mantendo um estreito vínculo com o tipo de produto e o nicho de mercado em que atua. Buscando outra perspectiva para abordar o problema da qualidade nas organizações, Claus Möller propõe um conceito centrado sobretudo num sentimento de confiança. A confiança deve estar difundida tanto dentro da empresa quanto fora dela, sendo imprescindível para a conquista de metas comuns. Dentro da empresa, a confiança contribui para o desenvolvimento de um trabalho uníssono, de forma que todos os funcionários trabalham em busca de um objetivo comum. Do lado de fora das empresas, a qualidade é expressa entre os clientes, que apostam e acreditam nos produtos e serviços que adquirem. Com base na qualidade como uma relação de confiança, Möller (1998) desenvolve toda a sua teoria a respeito do lado humano da qualidade, sustentando a necessidade da qualidade de vida no trabalho.

Assim, dentre todos os aspectos da qualidade, aqueles que se vinculam ao lado humano são: a qualidade pessoal, a qualidade da equipe e a qualidade do serviço. A definição de cada um desses aspectos também tem formulações próprias. A qualidade pessoal consiste em satisfazer as exigências e expectativas das pessoas e de si mesmas, estando aliada à qualidade de vida no trabalho, conceito que é estendido para todos os membros da equipe quando o termo se referir à qualidade da equipe. Já a qualidade do serviço é medida com foco nas exigências e expectativas dos clientes.

Para cada um desses aspectos da qualidade das empresas - pessoas, equipes e serviços - existem aqueles mais subjetivos, os quais, para Möller (1998), são tão importantes quanto os aspectos objetivos e mensuráveis. Em relação à qualidade pessoal, por exemplo, os aspectos subjetivos, designados como *softs*, estão centrados nas atitudes, na dedicação pessoal dos funcionários, nas suas relações de trabalho e na sua qualidade de vida. Esses aspectos concorreriam mais para a qualidade do que a educação, experiência, habilidade e treinamento, considerados como aspectos *hards* da qualidade. Da mesma forma, o sentimento e o trabalho

em equipe contribuiriam mais para garantir a qualidade dos serviços prestados, criando um ambiente favorável à dedicação, afabilidade, atenciosidade e bem-estar.

Nesse sentido, a qualidade passaria muito mais por uma atitude frente ao próprio trabalho e ao realizado pela equipe. Cada membro da equipe daria o melhor de si, ao mesmo tempo em que todos se identificariam com uma única visão, na qual os critérios de sucesso são compartilhados por todos, de forma que qualquer mudança é assumida e enfrentada por todos. Möller (1998) compara essa visão com a de um time de futebol que é organizado segundo dois critérios de sucesso: marcar gols e defender o próprio gol. A equipe que trabalha como um time é aquela que possui sintonia e sabe exatamente qual é o momento certo para marcar o gol e qual é o momento certo para defendê-lo. A qualidade passa por esse acerto, que, se conquistado, reflete-se na qualidade do serviço e do produto.

Para garantir que cada um faça a sua parte, Möller (1998) sugere dois princípios básicos: verificar sempre o que faz e prevenir os erros. Isso fará com que a pessoa, ao realizar uma tarefa, garanta a sua qualidade, alimentando um sentimento de confiança em relação ao seu próprio trabalho. Essa atitude acabará “contaminando” também a qualidade dos serviços externos.

Para que esses princípios operem, é necessário, entretanto, que eles sejam assumidos em todos os departamentos da empresa e por todos os seus funcionários, ou seja, essa mudança de postura deve ser tomada coletivamente. Para propiciar uma mudança cultural em todos os seus níveis, a empresa deve criar uma linguagem administrativa comum, alinhando os critérios de sucesso nos três aspectos humanos da qualidade, esclarecendo o papel do indivíduo e da equipe na organização interna, tornando, assim, a busca de qualquer meta um desafio instigante e estimulante.

Para Möller (1998), a idéia que está por trás desse modelo de administração é aquela que valoriza os funcionários na conquista de qualquer sucesso de mercado. Colocando os funcionários em primeiro lugar, oferecendo-lhes qualidade de vida no trabalho, eles colocarão os clientes em primeiro lugar. Se a empresa estimular uma mudança de atitude em seus próprios funcionários, ela mesma estará garantindo a sua qualidade. Como resultado, poderá oferecer melhores serviços, obter melhores resultados financeiros, registrar menor giro de pessoal, menos defeitos, menos reclamações, maior sensação de bem-estar, garantindo mais

clientes satisfeitos e, sobretudo, melhor imagem. Assim, a alma desse negócio está sobretudo nas pessoas. Portanto, serão sempre as pessoas que fazem as organizações que determinarão a excelência da qualidade à medida que lhes for oferecido a qualidade de vida almejada.

Esse capítulo buscou mostrar as teorias da qualidade onde os autores fundamentam a parte histórica da qualidade, dos primórdios ao estágio atual e sua aplicabilidade nas empresas. Faz-se um comentário a cerca da história da qualidade no Brasil. Posteriormente, relata-se um subtítulo para a qualidade no setor de serviços (BB empresa sob pesquisa), um subtítulo para a qualidade do processo (objetivo específico na avaliação dos resultados dos EAPs) e, por fim, um subtítulo para a qualidade de vida no trabalho (objetivo específico)

3 O PROGRAMA DE QUALIDADE DO BANCO DO BRASIL

No Banco do Brasil S.A., ao longo de seus 190 anos de história, a renovação tem sido uma constante, inovando, criando ou adequando-se às realidades do mercado. Como instituição financeira, busca convergir suas ações ao atendimento dos anseios de seus clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, comunidades, governos e meio ambiente, no cumprimento de sua missão: *“Ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às expectativas dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do país”*.

Atuando dentro de uma moderna visão empresarial, a instituição elaborou e está disseminando para todo o conglomerado o Programa de Qualidade Total, com vistas à satisfação plena das necessidades e expectativas dos clientes. No entanto, para que a meta da gestão da qualidade fosse efetivamente alcançada e mais bem compreendida, fez-se necessária a formação de multiplicadores internos (trabalho em que atuou-se como formadores e, ao mesmo tempo, como multiplicadores), os quais são responsáveis pela disseminação do programa e preparo dos funcionários, que devem entender e orientar-se para a qualificação de seus serviços.

O Programa de Qualidade do Banco do Brasil teve suas primeiras ações no início da década de 1990, porém foi oficializado apenas em 1994. As ações da qualidade iniciaram-se junto aos órgãos da Direção Geral, Centros de Processamentos de Serviços e Comunicações - Ceseccs, agências de maior porte e, posteriormente, agências menores.

O primeiro Plano da Qualidade Total do Banco do Brasil - PQTBB, aprovado pela diretoria em janeiro de 1992, teve seu projeto-piloto implantado no Centro de Processamento de Serviços e Comunicações - Cesecc - de Presidente Prudente (SP), em agosto do mesmo ano, com a consultoria da Fundação Carlos Alberto Vanzolini, instituição ligada à USP. A

metodologia da qualidade para o Banco do Brasil foi validada nos Cesecs de Bauru e Marília (SP), entre junho/93 e março/94. Em fevereiro de 1994, com a extensão para todo o conglomerado, o PQTBB passou a denominar-se Programa Q.

O Programa Q é um conjunto de ações estratégicas coordenadas pela UDE-Quali - Unidade de Desenvolvimento Empresarial – Qualidade (vide organograma – anexo A) e que tem o objetivo de orientar o Banco do Brasil na implementação das mudanças necessárias para o cumprimento de sua missão. Em 18 de agosto de 1994, ocorreu o seu lançamento oficial com o Dia Q.

Após a revisão da Estratégia do Conglomerado, realizada em março de 1995, o Conselho Diretor aprovou a adoção dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, os quais explicitam o que é internacionalmente reconhecido como excelência na gestão pela qualidade total. O Prêmio Nacional da Qualidade adota os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige dos Estados Unidos, que foi inspirado no seu precursor, Prêmio Deming do Japão, além de critérios do EFQM, prêmio europeu, e tópicos das normas NBR ISO 9004¹¹.

Nas diretrizes do Programa Q, o objetivo principal está em assegurar condições para perpetuar o Conglomerado Banco do Brasil mediante atuação competitiva e reconhecimento pela comunidade do seu papel de agente promotor do desenvolvimento socioeconômico do país, através da Gestão pela Qualidade Total.

A Gestão pela Qualidade Total passou a ser entendida como um método de gerenciamento baseado em fatos e dados, voltado para a satisfação das necessidades dos clientes (internos e externos). A forma de desenvolvimento do programa tinha por finalidade assegurar a irreversibilidade do processo, tendo sido conduzido em quatro fases:

- **Promoção:** Através de campanhas de divulgação internas desenvolvidas por meio de cartazes, *folders*, *teasears*, brindes, mascote e lema; Dia Q (18.08.94), evento nacional via TV Executiva Embratel, destinado a demonstrar ao conglomerado Banco do Brasil o comprometimento da alta administração do banco com o Programa da Qualidade;

¹¹ Critérios de Excelência, 1997. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

- **Sensibilização:** Através de *kit* informativo de conceitos básicos contendo fitas e fascículos destinados a todas as agências; Encontro de Trabalho com Administradores, evento para administradores que visava sensibilizá-los para a importância da qualidade; Curso de Introdução à Qualidade, destinado a administradores e equipes de autodesenvolvimento, e Programa dos 5 S, que buscava tornar as condições ambientais do trabalho mais saudáveis e reduzir o desperdício;
- **Capacitação em Gestão pela Qualidade Total:** Através de módulos específicos para os diversos públicos-alvo (administradores, equipes de autodesenvolvimento, auditores, analistas e instrutores), com cursos básicos sobre qualidade e ferramentas da qualidade; aplicação da metodologia de Gestão pela Qualidade Total já adaptada ao banco nos projetos-piloto de Presidente Prudente, Bauru e Marília (SP); através dos Estudo e Aperfeiçoamento de Processos- EAP, análise de processos no âmbito das equipes de trabalho; Modelos Referenciais – MR, diagnóstico da situação atual e desejada, com definição e priorização de ações, e Gerenciamento de Macroprocessos – GMP, mapeamento e gerenciamento de processos no âmbito da organização/agência, atentando para as interfaces e voltado para o cliente final. Ainda, através de um sistema de acompanhamento e divulgação de melhorias, sistema de avaliação e implementação do processo na empresa e modelos de avaliação da qualidade;
- **Utilização da Qualidade como Diferencial Mercadológico:** Através do reconhecimento pela comunidade, candidatura a prêmios da qualidade (PNQ e Certificados ISO 9000) e convênios para disseminar a qualidade nas comunidades, juntamente com órgãos como Sebrae, Sesi, Sesc, Senac, Senar, Senai e universidades;
- **Consultoria a Nível Estratégico:** A cargo da Unidade de Assessoramento do Desenvolvimento Empresarial – Quali, de onde são emanadas as ações estratégicas do programa, localizada na Direção Geral em Brasília-DF;
- **Núcleo Irradiador da Qualidade – NIQ:** Com a responsabilidade da condução do processo em nível estadual e localizado nas superintendências estaduais, os núcleos irradiadores da qualidade têm por objetivo assessorar e coordenar a operacionalização do programa em cada estado, atuando para dar suporte às equipes de autodesenvolvimento; acompanhando e avaliando o processo e agindo como

catalisadores de informações entre as agências e com a direção geral. Algumas superintendências estaduais regionalizaram as ações com a delegação de atividades da qualidade total para coordenadores regionais da qualidade, como foi o caso do Rio Grande do Sul. (atualmente, os NIQs denominam-se Núcleos de Garantia da Qualidade - Nugaqs).

- **Equipes de Autodesenvolvimento – EAD:** Possuem como objetivo básico assessorar o comitê de administração nas ações voltadas para o autodesenvolvimento das agências e em órgãos de direção geral. São auxiliares dos administradores na atividades que envolvam aspectos relativos ao relacionamento interno e externo, na disseminação do conhecimento e do desenvolvimento dos funcionários, na disseminação da qualidade total, na prospecção de necessidades, de ajustes organizacionais e, principalmente, facilitadoras do processo de democratização das decisões. Constituídas de três a sete funcionários, representam os diversos níveis hierárquicos (exceto administradores), sendo escolhidas pelos funcionários e sofrendo rodízios periódicos. Os agentes de autodesenvolvimento devem possuir alto grau de aderência aos princípios da qualidade total, conhecimento de dinâmica de grupo, boa comunicação e didática. No presente estudo, são as EADs que avaliam o Programa de Qualidade do Banco do Brasil.

Para a disseminação e implantação, o Programa de Qualidade do Banco do Brasil fundamentou-se basicamente na adoção de quatro metodologias, aplicadas de acordo com as características de cada agência.

A metodologia BB trata de um conjunto de ações e métodos desenvolvidos em parceria com a Fundação Carlos Alberto Vanzolini, abrangendo cursos em sala de aula para administradores, gerência média, equipes de autodesenvolvimento e visitas técnicas de consultores. Destina-se às agências de maior porte, aos Cesecs, órgãos regionais e direção geral. Foi o início do Programa de Qualidade do Banco do Brasil.

Os métodos de melhoria utilizados são o Programa 5 S, MR (Modelo Referencial da Qualidade), EAP (Estudo e Aperfeiçoamento de Processos) e GMP (Gerenciamento de Macroprocessos). O tempo médio de aplicação dessa metodologia foi de 24 meses.

A metodologia BB/Sebrae, adaptada do Programa Sebrae da Qualidade Total para Micro e Pequenas Empresas, está estruturada para ser desenvolvida em três etapas, com objetivos e atividades diferenciadas, a saber:

- **Processo Orientado de Implantação:** Totaliza 13 módulos/encontros, conduzidos por um multiplicador treinado, disseminados em encontros quinzenais, destinados à capacitação dos administradores participantes para implementação gradativa da qualidade em suas agências. Essa fase contempla a parte conceitual, histórica e dos princípios da qualidade, o Programa dos 5 S e os Estudos e Aperfeiçoamentos de Processos - EAPs. Participam dos encontros o gerente de cada agência e mais um funcionário da equipe de autodesenvolvimento, os quais, posteriormente, na condição de multiplicadores, têm como missão disseminar nas suas agências os conteúdos repassados em sala de aula;

- **Sustentação:** Dá-se em reuniões mensais com os administradores participantes do programa durante 12 meses para troca de experiências e informações, de forma a garantir a continuidade e sustentação do processo de implementação. Basicamente, as reuniões mensais têm se pautado pela discussão e análise do andamento dos EAPs;

- **Aperfeiçoamento Específico:** Ocorrem em cursos opcionais para o aprofundamento de temas importantes ligados ao processo de implementação da qualidade, ministrados no âmbito do banco e/ou cursos externos.

A metodologia BB/Sebrae é destinada às agências menores, mas que tenham facilidade de se reunir em sala de aula com outras agências para o treinamento. O tempo médio de aplicação dessa metodologia é de 28 semanas. Várias agências continuam implantando a qualidade através dessa metodologia. A terceira modalidade é a metodologia auto-instrucional. Concebida com o foco no “fazer” e apresentada de forma simples, pretende tornar mais objetiva a aprendizagem. É destinada às pequenas agências, com poucos funcionários e com dificuldades de locomoção para os encontros. Oferecida em módulos e com material de apoio, é acompanhada pela superintendência estadual. O tempo médio de disseminação é de 26 semanas. A quarta metodologia que está sendo utilizada é o Plano de Excelência e Competitividade – PEC, tido como um grande movimento de combate ao retrabalho. Tem por objetivo imprimir maior velocidade à implementação do Programa de

Qualidade do Banco do Brasil. O projeto foi concebido pela UDE-Quali do Banco do Brasil em parceria com a Fundação Chistiano Ottoni de Belo Horizonte-MG. O PEC está estruturado tendo em vista os seguintes pilares: educação e treinamento, comunicação e promoção, acompanhamento e controle e crescimento do ser humano. Lançado oficialmente em 19 de dezembro de 1997, tem como base a realização, por equipes de funcionários, de Estudos e Aperfeiçoamento de Processos, considerada a metodologia mais abrangente em matéria de qualidade total.

Em sua primeira edição, tratava-se da realização simultânea de EAPs em todas as agências de nível 1 e 2 (as agências maiores do BB) de todo o país e nas superintendências estaduais e regionais que viessem a aderir. A duração prevista era de 18 semanas, tempo médio necessário para a realização da melhoria de cada processo. Semanalmente, realizava-se auditoria do andamento de cada fase do EAP, o qual recebia um selo verde, amarelo ou vermelho, concorrendo a prêmios pelo cumprimento da etapa. Foram melhorados 2.136 processos, envolvendo mais de 15.525 funcionários. As pastas da primeira edição do PEC atingiram a altura de 85 m, quase correspondente ao edifício Sede III do Banco do Brasil em Brasília, que mede 90 m. Ao final das 18 semanas, houve convenções locais, estaduais e nacional, nas quais foram escolhidos os melhores trabalhos.

Os EAPs foram liderados pelos gerentes das agências e conduzidos pela gerência média, além dos coordenadores de equipes nas superintendências, tendo como objetivo buscar a maior satisfação dos clientes, atingindo, assim, resultados para a empresa. Os trabalhos do PEC teve seqüência com a introdução ao projeto – Garantia da Qualidade no Atendimento – GQA, baseado em diagnóstico das agências a partir da ótica do cliente, desenvolvido a partir do ano de 1999.

Em 1996, foi instituído o Prêmio Banco do Brasil da Qualidade, cuja principal finalidade era impulsionar as agências a atingirem níveis de excelência a médio prazo, visando destacar a mais bem situadas em relação à implementação dos programas de qualidade. Para a manutenção do programa, foram estabelecidos alguns itens de acompanhamento, a saber:

Estabelecimento de Indicadores de Desempenho: Com a utilização de indicadores de desempenho, está sendo possível acompanhar a evolução da qualidade no banco. O conjunto

de indicadores existentes passou a ser aprimorado com o desenvolvimento do programa e a absorção de outros consagrados pelo mercado;

Pesquisas Nacionais de Satisfação dos Clientes: A satisfação dos clientes é um dos pontos mais importantes para o sucesso de qualquer empresa. Para monitorar sua evolução no Banco do Brasil, estão sendo realizadas pesquisas periódicas que visam medir o grau de satisfação dos clientes em cada praça.

Para a qualidade no banco dentro da visão de futuro, observando um horizonte estratégico de cinco anos (1995/1999), o Banco do Brasil atingirá um posicionamento comercial e um patamar tecnológico dos quais resultará um melhor resultado financeiro, obtido através: de um melhor atendimento ao cliente; da redução da não-qualidade; da melhoria de processos e da mudança cultural. Basicamente, a *visão de futuro* está centrada em quatro diretrizes fundamentais:

- Ser uma empresa ágil, com estrutura leve e flexível, totalmente integrada ao mercado global, com avançada tecnologia de redes de comunicação interligando todas suas agências, no país e no exterior, ocupando posição de vanguarda no mercado financeiro.
- Ser um modelo de excelência em qualidade total para toda a rede bancária e ter sua marca como sinônimo de ética, confiabilidade, solidez e segurança.
- Ser um grande alavancador de recursos no exterior e nos segmentos de atacado do mercado nacional, posicionando-se como um dos principais operadores internacionais.
- Ter seus produtos e serviços respeitados em nível mundial por seus concorrentes e reconhecidos pelos consumidores por sua qualidade.

Ainda dentro dessa visão de futuro, é pretensão do banco concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade no ano 2000. No quesito “gestão e desenvolvimento de recursos humanos”, o desempenho no programa contribuirá significativamente para o alcance do sucesso.

Para o Prêmio Nacional da Qualidade¹², a missão orienta e baliza a ação de uma empresa, definindo a que ela se propõe; exprime a razão de ser de sua existência. A missão funciona como uma bússola que direciona os funcionários para o atendimento das

expectativas relativas à existência da organização. O Banco do Brasil definiu a seguinte missão: “Ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às expectativas dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do país.”

Os credos básicos ou valores de uma empresa são balizadores para o processo decisório e para o seu comportamento no cumprimento de sua missão. É importante que os credos básicos, além de identificados, sejam respeitados e fortalecidos na empresa. São os seguintes os credos básicos do Banco do Brasil:

- melhoria contínua dos produtos e serviços;
- parceria com os clientes;
- capacidade de responder às mudanças do mercado;
- valorização do trabalho inovador e criativo;
- atuação competitiva;
- compromisso com o interesse público e com as aspirações da sociedade;
- conceito de empresa tradicional, sólida e confiável;
- busca de sinergia nas ações;
- respeito a princípios éticos;
- ascensão funcional baseada no mérito.

Para fins deste estudo, considerar-se-ão o clima organizacional e as dificuldades encontradas nas agências envolvidas com o programa quando da disseminação teórica das ações da qualidade, principalmente entre 1996 e 1997, e constantes dos relatórios de avaliação enviados à sua direção geral. As principais dificuldades detectadas foram:

- tratava-se de uma retomada do programa, suspenso em razão do PDV (Plano de Demissão Voluntária), ocorrido entre julho e agosto/95.
- excesso de prioridades no tocante aos serviços internos e à necessidade da ampliação de base de clientes, bem como à venda de produtos e serviços;
- forte e excessiva cobrança por resultados, visando reverter o quadro deficitário apresentado;

- seguidas campanhas, denominadas “desafios”, de venda de produtos e serviços, para os quais foram direcionados esforços extras, diminuindo o tempo para preparo e repasse do programa da qualidade;
- programa de recuperação de créditos vencidos, com securitização das operações dos produtores rurais, aprovado pelo governo federal;
- pela primeira vez, em novembro de 1996, realização do orçamento para o ano de 1997 em cada agência, demandando mais trabalho e atenção de todos;
- dificuldades de trabalho em face da quantidade e da complexidade das instruções e rotinas e da diversidade de produtos e serviços, em especial nas pequenas agências e com quadro reduzido de funcionários. Nesse item, considera-se a necessidade de mais treinamento no serviço, nem sempre possível, para se evitar reserviços;
- reuniões da qualidade realizadas fora do horário normal de expediente, sem remuneração extra e das quais nem sempre todos podiam participar;
- falta de comprometimento e motivação para com o programa de qualidade por parte de alguns administradores e/ou funcionários;
- dificuldades nos sistemas de comunicação e pelo excessivo volume de programas muitas vezes dispersos;
- obsolescência de alguns equipamentos.

Em que pese as dificuldades para a implantação da qualidade nas agências do Banco do Brasil, ressaltam-se os acontecimentos constantes de relatórios enviados à direção geral e que são reveladores de bons resultados, ou seja:

- conscientização dos funcionários e administradores para a importância da qualidade;
- valorização do trabalho em equipe;
- melhorias obtidas pela aplicação do Programa 5 S, principalmente os sentidos de utilização, organização e limpeza;
- quebra de velhos paradigmas, valorização do emprego e maior entrosamento entre os níveis hierárquicos;
- conscientização de que não basta fazer parte ou tomar parte, mas é necessário ter/ser parte do processo (sentimento de realização pessoal decorrente do aproveitamento de contribuição individual em benefício do grupo);
- melhorias observadas nos processos e rotinas;

- maior autonomia na tomada de decisões;
- colocação mais ágil de novos produtos e serviços;
- melhor satisfação dos clientes, especialmente dos produtores rurais, que diminuíram o número de viagens para liberação de empréstimos;
- não-preocupação em encontrar culpados – todos são responsáveis.

Como se relatou anteriormente, no item aplicação do programa da qualidade, implantado no estado do Rio Grande do Sul e iniciado em agosto/96, com desenvolvimento durante todo o segundo semestre de 1996, as agências encontravam-se numa situação adversa. Em virtude do excesso de prioridades, houve um certo atropelo no repasse dos 13 módulos da metodologia BB/Sebrae. O problema tornou-se perceptível quando, em março de 1997, iniciou-se a etapa de sustentação, com consultorias diretas nas agências. Percebeu-se, então, que os funcionários não haviam assimilado o suficiente para que pudessem realizar a melhoria de processos produtivos, conforme a metodologia repassada. Diante das dificuldades, foram promovidos encontros de revitalização dos módulos.

Para compreender melhor os resultados que serão levantados, convém avaliar e analisar o momento que os bancos e os bancários vivem. O atual clima¹³ organizacional nos bancos de todo o país pode ser mensurado pelos diversos momentos vivenciados pelo setor. Ao longo dos últimos treze anos, o emprego bancário passou pelas diversas *ondas de redução de postos de trabalho*, como que se verifica uma intensa e concentrada (no tempo) perda de postos. Periodizando: a *primeira onda* ocorreu após o Plano Cruzado (março a dezembro de 1986), com redução de 109 mil postos; a *segunda onda*, após o Plano Collor (março de 1990 até fevereiro de 1992), com redução de 128 mil; e a *terceira onda*, logo após a introdução do Plano Real (em julho de 1994, até o final de 1996), com redução de 161 mil postos de trabalho. Assim, após o Plano Real, o movimento de redução de postos de trabalho nos bancos passou por dois momentos distintos. No primeiro, de julho de 1994 até o final de 1996, o ritmo anual ficou acima de 10%;e, no segundo momento, esse ritmo caiu para 7% em 1997 e cerca de 6% em 1998. Isso indica que o impacto da redução de postos de trabalho dessa *terceira onda* - que teve claros contornos determinados pela conjuntura econômica, qual seja, a redução de custos foi efetivada sobretudo para enfrentar a perda das receitas

¹³ Para Amaru (1993:34), *clima* é o conjunto de condições existentes dentro da organização que afetam positiva ou negativamente o moral e o desempenho das pessoas e dos grupos.

inflacionárias - está arrefecendo. Pode-se especular que, doravante, os fatores estruturais (automação, terceirização, novas formas de gestão, etc.) atuarão com maior intensidade sobre a demanda de mão-de-obra no setor¹⁴.

Em relação aos resultados, até 1º de julho de 1994, as instituições bancárias obtinham seus ganhos financeiros basicamente dos depósitos dos clientes em razão das altas taxas de inflação; já, a partir de julho de 1994, com o advento do Plano Real, os resultados dos bancos passaram a advir de financiamentos, em especial daqueles feitos a empresas e da cobrança de tarifas. Desde o Plano Real, os bancos não vinham obtendo resultados satisfatórios, porém, no primeiro semestre de 1997, voltaram a apresentar lucratividades médias de 15% a 17%¹⁵.

Conforme Gonçalves (1996), os bancos preocupam-se pouco com o aspecto humano do serviço prestado e, por não oferecerem um nível desejável de qualidade de vida no trabalho para seus funcionários, acabam por perder qualidade nos serviços prestados apesar de seus esforços em contrário. A pesquisa do autor, feita a pedido de um banco, teve por objetivo analisar as preocupações e anseios dos trabalhadores bancários, quanto à qualidade de vida no trabalho, e dos clientes, quanto à qualidade do serviço prestado.

Na análise das condições de trabalho dos bancários, Gonçalves (1996) buscou identificar as condições ambientais e as condições organizacionais, tendo apurado o seguinte:

Condições Ambientais: Os funcionários desejam espaço de trabalho e móveis condizentes com a tarefa a realizar e com quem a realiza; reivindicam um ambiente com menos ruídos internos e externos; sugere-se que a questão dos fumantes seja tratada de forma que a fumaça não prejudique os não-fumantes e que o ar condicionado deve ser instalado de modo adequado a fim de que se evitem problemas de saúde.

Condições Organizacionais: Os funcionários desejam uma política salarial própria e estável; que a tecnologia seja moderna, equipamentos de melhor qualidade e que possuam melhores sinalizadores; anseiam por mais treinamento e aperfeiçoamento, horários compatíveis, comunicação em todos os níveis; reivindicam maior facilidade de acesso aos documentos do banco para pesquisas, com manuais mais bem estudados e divulgados;

¹⁴ Informativo "Emprego Bancário no Brasil", elaboração Dieese – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos – Setor Bancário, texto 15/99.

¹⁵ O *Estado de São Paulo*, Caderno de Economia, 11.08.97, conforme pesquisa da consultoria Austin Asis.

anseiam por maiores informações sobre atividades de outros setores do banco. Foi apontada a excessiva comunicação necessária entre os funcionários de um mesmo setor, durante a jornada de trabalho, para sanar dúvidas sobre a tarefa a executar. Outro ponto refere-se aos métodos de trabalho, havendo o desejo de parte dos funcionários de terem maior poder de decisão na realização de suas tarefas e de que as administrações estejam mais integradas com eles; há a reivindicação de paradas de lazer durante o horário de trabalho e de menor acúmulo de tarefas para o apenas um funcionário, de um menor rodízio de postos de trabalho, um melhor tratamento quando de erros cometidos, especialmente nas atividades do caixa.

Na mesma pesquisa, a análise de percepção dos clientes no que diz respeito aos serviços prestados identificou três grandes grupos de atributos: recursos humanos, recursos materiais e recursos organizacionais.

No que se refere aos recursos humanos, o cliente expressou desejar eficiência, caracterizada por rapidez, conhecimento, paciência e discernimento. Com relação aos recursos materiais, ele deseja operacionalidade, representada pela eficiência, rapidez, fidedignidade, manutenção, clareza, concisão e estilo. Quanto aos recursos organizacionais, deseja funcionalidade, evidenciada por adaptabilidade (ajustabilidade e agilidade), atualizabilidade (disponibilidade e motivação) e investigabilidade (divulgação e estatísticas).

A pesquisa concluiu que a qualidade do serviço bancário ao cliente e de vida no trabalho quanto do serviço prestado, está cada vez mais na avaliação do serviço prestado pelas empresas em função da acirrada concorrência. Essa necessidade torna-se real na medida em que as organizações estão empenhadas em obter certificados de qualidade como diferenciais de *marketing*.

Como partícipe da construção da qualidade no Banco do Brasil, pretendeu-se com o presente trabalho traçar um perfil de todo o país dos resultados do Programa de Qualidade Total, em cada superintendência estadual, a partir de sua disseminação e/ou implantação nas agências. As observações foram colhidas junto aos líderes das Equipes de Autodesenvolvimento que respondem pelas agências quando o assunto se refere ao programa de qualidade.

Considerando as diversas metodologias aplicadas à implementação da qualidade, as diferenças particulares de cada agência para a aplicação e disseminação do programa (ex.:

dentro ou fora do horário de expediente; o gerente, o líder da EAD ou ambos eram os multiplicadores; todos os funcionários/equipes ou parcela deles foram envolvidos; tratamento diferenciado dado à resistência ao programa; entre outras), os diferentes avanços observados no presente estudo são *inéditos em termos da avaliação da Gestão da Qualidade Total dentro do Banco do Brasil*. Seus resultados, a partir da análise e reflexão pelos condutores estratégicos do processo, podem servir para o redirecionamento de seus rumos, se necessário, bem como para a extensão quando da condução de outros programas do banco. O estudo poderá ser um referencial às agências que ainda estão empreendendo os primeiros passos no programa, para as que o iniciaram e abandonaram, ou, ainda, para as demais, como modelo para que superem mais facilmente as adversidades que podem se apresentar na implementação do processo da qualidade.

4 METODOLOGIA

A metodologia adotada na realização deste estudo foi dividida nas seguintes etapas:

1^a – tipo de pesquisa;

2^a – definição de variáveis;

3^a – população;

4^a – amostra;

5^a – instrumento de coleta de dados;

6^a – procedimento e operacionalização da coleta de dados;

Posteriormente, procedeu-se à análise exploratória dos dados apurados após a devolução da pesquisa e ao tratamento estatístico desses com a apresentação das respectivas tabelas e figuras no intuito de uma melhor visualização dos resultados.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Para Richardson (1985), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. O objetivo é garantir precisão nos resultados, evitar distorção de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências da pesquisa. É utilizada nos estudos descritivos, naqueles que procuram descrever e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre os fenômenos.

No presente estudo, buscou-se realizar uma pesquisa quantitativa, descritiva, por coleta de dados via questionário com perguntas fechadas.

Antecedeu a pesquisa um pré-teste que foi realizado com funcionários líderes das EADs - Equipes de Autodesenvolvimento das agências de Passo Fundo (duas equipes), bairro Boqueirão e bairro São Cristóvão, com o objetivo de ajustar o questionário de pesquisa e solucionar problemas decorrentes da falta de adequação.

Para Richardson (1985), o pré-teste é uma aplicação prévia do questionário a um grupo que apresente as mesmas características da população incluída na pesquisa, tendo por objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação. Após o pré-teste, as questões foram ajustadas para dar maior transparência àquilo que efetivamente estava sendo solicitado.

4.2 DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS

Em vista dos objetivos propostos, foram selecionadas as seguintes variáveis a fim de se proceder à análise e interpretação dos dados quanto:

1. ao treinamento recebido para implementação do programa;
2. à metodologia utilizada na disseminação;
3. aos conteúdos;
4. aos disseminadores do programa;
5. à condução do processo;
6. aos fatores motivacionais;
7. aos EAPs – Estudos e Aperfeiçoamento de Processos;
8. aos resultados – avaliação da Gestão pela Qualidade Total no Banco do Brasil.

Para viabilizar uma interpretação mais precisa dos vários aspectos analisados, as questões foram divididas em grupos e a análise interpretativa foi realizada individualmente em cada estado (Superintendência Estadual). Posteriormente, fez-se o cruzamento entre elas, ampliando a análise para todo o país.

4.3 POPULAÇÃO

Barbetta (1998) define população como o conjunto de elementos que se quer abranger no estudo e que são passíveis de ser observados com respeito às características que se

pretende levantar. A pesquisa, se realizada adequadamente, pode garantir que seus resultados sejam válidos para esse conjunto de elementos.

Para fins desta investigação foi considerada a totalidade de agências¹⁶ do Banco do Brasil existentes em 15 de dezembro de 1998, assim distribuídas/agrupadas nas respectivas superintendências estaduais:

Tabela 1. Distribuição da totalidade de agências do Banco do Brasil S.A., separadas por superintendência estadual, posição em 15.12.98.

Superintendências Estaduais	Quantidade de Agências	Percentual
Alagoas	43	1,5
Amazonas (inclui AC e RR)	30	1,1
Bahia	223	7,9
Ceará	101	3,6
Distrito Federal	60	2,1
Espírito Santo	60	2,1
Goiás	105	3,7
Maranhão	70	2,5
Minas Gerais	332	11,8
Mato Grosso do Sul	55	2,0
Mato Grosso (inclui RO)	84	3,0
Pará	65	2,3
Paraíba	60	2,1
Pernambuco	110	3,9
Piauí	51	1,8
Paraná	213	7,6
Rio de Janeiro	150	5,4
Rio Grande do Norte	54	1,9
Rio Grande do Sul	259	9,2
Santa Catarina	160	5,7
Sergipe	34	1,2
São Paulo	478	17,0
Tocantins	18	0,6
Total: 23	2.815	100

Fonte: Rede de dependências em 15.12.98.

¹⁶ Diferente de dependências, que são todos os locais onde há um ponto de atendimento, podendo ser um simples terminal de auto-atendimento, consideram-se agências todos os locais onde há uma administração constituída, no mínimo, por um gerente de agência.

4.4 AMOSTRA

Para Barbetta (1998), quando se trabalha com grandes populações, torna-se interessante a realização de uma amostragem, ou seja, a seleção de uma parte da população para ser observada. Esse tipo de pesquisa é usualmente denominado de *levantamento por amostragem*. Já o termo *inferência estatística* refere-se ao uso apropriado dos dados da amostra para se obter algum conhecimento sobre os parâmetros da população. Assim, os valores calculados a partir dos dados da amostra, com o objetivo de avaliar parâmetros desconhecidos, são chamados de *estimativas* desses parâmetros.

O autor segue afirmando que um plano de amostragem é utilizado para efetuar a seleção dos elementos que farão parte da amostra, estabelecendo a *unidade de amostragem*, ou seja, a unidade a ser selecionada para se chegar aos elementos da população.

4.4.1 Tipo da amostra

Na pesquisa, foi realizada a amostragem do tipo aleatória simples, tendo-se, após completada a lista da população, selecionado a amostra através de sorteio, sem restrições. Na amostragem aleatória simples, qualquer subconjunto da população com o mesmo número de elementos tem a mesma probabilidade de fazer parte da amostra, ou seja, cada elemento da população tem a mesma probabilidade de pertencer à amostra (Barbetta, 1998: 42).

Para tanto, utilizou-se a metodologia do uso de *tabelas de números aleatórios*, nas quais qualquer número poderia, dentre os sucessivos algarismos do conjunto $\{0, 1, 2, \dots, 9\}$, finais dos prefixos de cada uma das agências do BB, ser selecionados. No sorteio o número extraído foi “5”, sendo as agências que passaram a constituir a amostra. Quando não atingido ou ultrapassado o percentual mínimo das que se pretendia amostrar em cada superintendência estadual optou-se pelo seguinte procedimento:

- em caso de ultrapassagem do percentual com agências final “5” – foram amostradas na ordem crescente de prefixo até se atingir o mínimo necessário para amostragem;

- não atingido o percentual mínimo de amostragem com as agências com prefixo final “5”, selecionaram-se as que possuíam final “6” até atingir esse mínimo e, da mesma forma que no critério anterior, buscou-se a ordem crescente de numeração de prefixo em cada estado;
- caso, ainda assim, não se tivesse atingido o mínimo, buscaram-se as agências com prefixo final “7”, “8” ou “9” na ordem crescente de numeração até atingir o mínimo necessário.

Para fins de arredondamento da quantidade de agências selecionadas na amostra para cada superintendência estadual, procedeu-se ao arredondamento da seguinte forma:

- percentual menor que 0,5 – arredondamento para o número imediatamente inferior;
- percentual maior ou igual a 0,5 – arredondamento para o número imediatamente superior.

Rebateram-se os questionários via malote do Banco do Brasil no início de março/99, solicitando-se às agências que os devolvessem até 31 de março de 1999. Expirado o prazo de devolução contactou-se, via e-mail, com todas aquelas que não haviam devolvido a pesquisa, fixando novo prazo, até 15 de abril de 1999. Em que pese os esforços despendidos, as devoluções foram mínimas. Então, considerando o número de questionários insuficiente, seguindo a ordem de prefixo para manter a aleatoriedade, foram enviados mais questionários, atingindo-se 20,4% da população ou 575 instrumentos. A devolução foi encerrada em 10 de maio de 1999.

4.4.2 Tamanho da amostra

Para fins desse estudo, procedeu-se ao cálculo proposto por Barbetta (1998:58), utilizando-se a fórmula para cálculo do tamanho mínimo de amostra, assim composta:

- N tamanho da população
- n tamanho da amostra
- n_0 uma primeira aproximação para o tamanho da amostra
- E_0 erro amostral tolerável.

Dessa forma, o primeiro cálculo da amostra pôde ser feito através da seguinte expressão:

$$n_0 = \frac{1}{(E_0)^2} \rightarrow n_0 = \frac{1}{(0,07)^2} = 204,08 \text{ (primeira aproximação)}$$

Para isso, trabalha-se para demonstrar com alta confiança que os erros amostrais não ultrapassem 7% ($E_0 = 0,07$)

Corrigindo, em função do tamanho de N da população, tem-se:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \rightarrow n = \frac{2.815 \times 204,08}{2.815 + 204,08} \text{ resultado} \rightarrow 190,28 \text{ amostras ou, arredondando } 190.$$

Isso representa um percentual de 6,75 do total da população pesquisada.

Considerando que é comum não se conseguir respostas de alguns elementos selecionados na amostra (Barbetta 1998:62), uma prática comum, ainda que possa levar a distorções nos resultados, é a de substituir indivíduos que se recusam a responder, ou que não são encontrados no momento da pesquisa. Para Richardson (1985), os questionários enviados pelo correio (malote no presente caso) têm como desvantagem a baixa taxa de devolução (não superior a 70%). Na presente pesquisa, para manter a total fidelidade e transparência, evitando substituições que prejudicassem os resultados, enviou-se uma quantidade maior de questionários, em número de 575, que representaram 20,4% da população, distribuídos proporcionalmente a cada estado. Buscou-se, assim, garantir a representatividade no tamanho de amostra, bem como a margem de erro amostral não superior a 7%.

Assim, em relação à população de cada estado, obteve-se a amostra descrita na Tabela 2, em seqüência.

Tabela 2. Distribuição das amostras enviadas a cada superintendência estadual.

Superintendência Estadual	Agências	Amostras
Alagoas	43	9
Amazonas (inclui AC e RR)	30	6
Bahia	223	46
Ceará	101	21
Distrito Federal	60	12
Espírito Santo	60	12
Goiás	105	21
Maranhão	70	14
Minas Gerais	332	68
Mato Grosso do Sul	55	11
Mato Grosso (inclui RO)	84	17
Pará	65	13
Paraíba	60	12
Pernambuco	110	22
Piauí	51	10
Paraná	213	44
Rio de Janeiro	150	31
Rio Grande do Norte	54	11
Rio Grande do Sul	259	53
Santa Catarina	160	33
Sergipe	34	7
São Paulo	478	98
Tocantins	18	4
Total	2.815	575

Fonte: Rede de dependências em 15.12.98.

4.5 INSTRUMENTO E MÉTODO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados e as respectivas orientações para preenchimento constituíram o questionário (Anexo B) contendo quarenta e oito questões, distribuídas em três blocos. Nesse, o respondente deveria assinalar com um “x” em “P”, se entendesse que o item estava prejudicado; na escala de 1 a 5, sobre o nível de concordância ou discordância, de acordo com a intensidade que o conteúdo de cada item representava básicas seu ponto de vista, assim distribuídos:

P. prejudicado
1. discordo totalmente
2. discordo
3. não concordo, nem discordo
4. concordo
5. concordo totalmente

A versão final do questionário foi elaborada a partir dos pré-testes realizados com quatro Equipes de Autodesenvolvimento - EADs da cidade de Passo Fundo.

O questionário foi dividido em três grandes blocos, assim distribuídos:

1. dados pessoais do líder da EAD;
2. estratégias de implementação do Programa de Qualidade no Banco do Brasil, entre as quais se contemplaram os temas: treinamentos, metodologias, conteúdos, multiplicadores, processos, fatores motivacionais e qualidade de vida;
3. avaliação dos resultados do Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil, na qual os respondentes deveriam avaliar as alterações introduzidas com a implantação do programa na sua agência.

Utilizaram-se, neste trabalho, dois tipos de dados: primários e secundários. Os dados primários, todos através de questionário, foram coletados junto às agências do Banco do Brasil em todo o país, através de questionários.

Em relação aos dados secundários, as fontes de consulta foram: livros, jornais, revistas, periódicos e assuntos veiculados em seminários e congressos e apostilas dos cursos internos de qualidade do Banco do Brasil. Buscou-se, assim, pesquisar aquilo que tradicionalmente um programa de qualidade deve oferecer em termos de resultados para a empresa e para os funcionários.

4.6 PROCEDIMENTOS E OPERACIONALIZAÇÃO DA COLETA DE DADOS

Em consonância com os objetivos da pesquisa, conhecer os resultados da Gestão pela Qualidade Total no Banco do Brasil, buscou-se avaliar a situação do programa do ponto de vista dos funcionários que participaram da sua implantação, ou seja, os líderes das Equipes de Autodesenvolvimento.

Os questionários foram enviados às agências via malote do Banco do Brasil. A devolução também se deu via malote. As pesquisas foram devolvidas via agência do Banco do Brasil de Passo Fundo, aos cuidados de Geraldinho Buffon.

Após o pré-teste, ajustado o questionário, partiu-se para a operacionalização da pesquisa com o envio do instrumento para as agências selecionadas, o que teve início em março de 1999.

5 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

Para fins da análise exploratória da presente pesquisa, consideram-se os três grandes blocos constantes do questionário enviado as agências, a saber:

Bloco I - Dados pessoais do líder da EAD respondente do questionário: Nesse bloco, buscaram-se informações como sexo, escolaridade, tempo de banco, tempo de líder, cursos de qualidade realizados e grau de satisfação no trabalho;

Bloco II – Estratégias de Implantação: Pretendeu-se avaliar as estratégias adotadas no processo de implantação do programa nas agências, como treinamentos, metodologias, conteúdos, recursos didáticos, multiplicadores, administradores e gerências-média como líderes e como motivadores do processo, núcleos estaduais de garantia da qualidade, controle e acompanhamento, EAPs e a divulgação do programa nas agências.

Bloco III – Resultados: No bloco resultados, buscou-se avaliar o Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil pesquisando os ganhos que comumente um programa de qualidade busca obter do ponto de vista das empresas que encontram na Gestão pela Qualidade Total uma forma para melhorar seu desempenho, ou seja: a qualidade como ferramenta de gestão; a participação, envolvimento e comprometimento; melhorias com o trabalho em equipes; melhorias nas relações interpessoais; inovação e criatividade; melhorias no atendimento; a delegação/descentralização; a divulgação de novos conhecimentos; melhorias na comunicação interna; importância do *feed-back*; os conceitos e ferramentas da qualidade; o surgimento de novas lideranças; a valorização do ser humano; o conhecimento por todos da estratégia empresarial; as contribuições do programa para obtenção dos certificados ISO 9000 e o Prêmio Qualidade em Bancos 1998 e as melhorias na qualidade de vida.

5.1 RESULTADOS APURADOS APÓS DEVOLUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Considerando que a pesquisa teve como objetivo mensurar os resultados obtidos pelo Programa de Qualidade no Banco do Brasil em todo o país, seguindo o procedimento metodológico estabelecido, obteve-se como resultado, pela devolução dos questionários que foram enviados às agências, o que está discriminado na Tabela 3.

Tabela 3. Distribuição comparativa da população, amostras e montante de questionários devolvidos.

Superintendências	Agências	Amostras	Devolvidos
Alagoas	43	9	3
Amazonas (inclui RR e AC)	30	6	1
Bahia	223	46	10
Ceará	101	21	3
Distrito Federal	60	12	4
Espírito Santo	60	12	0
Goiás	105	21	8
Maranhão	70	14	2
Minas Gerais	332	68	25
Mato Grosso do Sul	55	11	4
Mato Grosso (inclui RO)	84	17	7
Pará	65	13	6
Paraíba	60	12	2
Pernambuco	110	22	4
Piauí	51	10	3
Paraná	213	44	21
Rio de Janeiro	150	31	5
Rio Grande do Norte	54	11	2
Rio Grande do Sul	259	53	22
Santa Catarina	160	33	17
Sergipe	34	7	1
São Paulo	478	98	26
Tocantins	18	4	0
Sem Identificação	-	-	5
Total	2.815	575	181

Constata-se, portanto, que o índice de devolução dos questionários enviados e, por consequência, os trabalhos de análise e interpretação dos dados ficarão restritos a uma amostra de 6,43% da população-alvo.

Com relação aos estados do Espírito Santo e de Tocantins, cujos questionários não foram devolvidos, conforme contatos mantidos com os respectivos coordenadores estaduais da qualidade, obteve-se a informação de que a única metodologia adotada foi o PEC – Plano de Excelência e Competitividade, do qual as agências sorteadas para pesquisa não participaram.

5.2 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

O tratamento estatístico foi acompanhado por professores dos laboratórios de Informática da Faculdade de Economia e Administração da UPF e uma professora da área da estatística da Universidade Federal de Santa Catarina. Os dados coletados foram digitados em uma planilha Excel 7.0, criando-se, assim, a base de dados. O *software* utilizado para análise estatística foi o Statistica 6.0 da StatSoft.

Os procedimentos estatísticos utilizados foram medidas descritivas, análise fatorial, coeficiente de confiabilidade e análise de variância. Adotou-se um nível de significância de 0,05. O tratamento estatístico proporcionou:

- uma análise completa dos resultados da Gestão pela Qualidade Total do Banco do Brasil e individual de cada superintendência estadual;
- embasamento à direção geral – UDE-Quali em Brasília-DF e ao Núcleo de Garantia da Qualidade do Rio Grande do Sul pelos resultados obtidos com a implantação da qualidade em todo o país;
- a formulação de um plano de ação com sugestões de mudanças e melhorias na condução do programa.

Embora a totalidade da amostra seja de 181 questionários, para fins de análise estatística, foram consideradas as pesquisas cujas questões encontravam-se respondidas em sua totalidade. Portanto, em diversos momentos, o número não corresponde à totalidade da amostra, limitando a pesquisa.

A seguir serão apresentadas tabelas e gráficos representativos do tratamento estatístico realizado com os dados obtidos através dos questionários aplicados junto às agências do Banco do Brasil que compuseram a amostra desta pesquisa. No intuito de facilitar a visualização e interpretação dos dados, serão utilizados tabelas e/ou gráficos.

5.3 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Após o recebimento dos questionários, procedeu-se à formação da base de dados e elaborou-se a amostra dos dados obtidos pela superintendência estadual de cada estado, obtendo-se os resultados constantes da Tabela 4.

Tabela 4. Distribuição da representatividade das amostras devolvidas pelas agências do Banco do Brasil, separadas por estado, março 1999.

Estados	Número de questionários	Acumulado	Percentual válido	Percentual acumulado
AM	1	1	0,57	0,57
AL	3	4	1,70	2,27
BA	10	14	5,68	7,95
CE	3	17	1,70	9,66
DF	4	21	2,27	11,93
GO	8	29	4,55	16,48
MA	2	31	1,14	17,61
MG	25	56	14,20	31,82
MS	4	60	2,27	34,09
MT	7	67	3,98	38,07
PA	6	73	3,41	41,48
PB	2	75	1,14	42,61
PE	4	79	2,27	44,89
PI	3	82	1,70	46,59
PR	21	103	11,93	58,52
RN	2	105	1,14	59,66
RS	22	127	12,50	72,16
RJ	5	132	2,84	75,00
SC	17	149	9,66	84,66
SE	1	150	0,57	85,23
SP	26	176	14,77	100,00
Sem Identificação	5	181	2,84	--

Os cinco questionários sem identificação referem-se a agências que não quiseram se identificar, impossibilitando a sua classificação em algum estado. Assim, os dados por elas fornecidos farão parte do cômputo geral da avaliação.

Reiterando, em que pese haver-se enviado um total de 575 questionários, correspondentes a 20,4% da população, somente obteve-se o retorno de 181, correspondendo a 6,43% do total da população sob pesquisa.

5.4 ANÁLISE DO BLOCO I – DADOS PESSOAIS

Conforme proposta da presente pesquisa, ou seja, levantar a situação do Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil em todo o país, buscou-se apurar os resultados até aqui alcançados do ponto de vista daqueles que construíram a qualidade nas respectivas agências do banco. Para tanto, o primeiro bloco do questionários de pesquisa buscou identificar e traçar o perfil daqueles que são os respondentes, ou seja, os líderes das EADs, responsáveis pela condução da qualidade nas agências, dados que constam das tabelas em seqüência

Tabela 5. Distribuição dos líderes das EADs segundo o sexo. Agências do BB, março de 1999.

Sexo	Frequência	Porcentagem
Masculino	121	72,89
Feminino	45	27,11
Total	166	100

Nas agências pesquisadas, observou-se que os líderes das EADs são, na sua grande maioria, funcionários do sexo masculino.

Tabela 6. Distribuição dos líderes das EADs segundo escolaridade. Agências do BB, março de 1999.

Escolaridade	Frequência	Porcentagem
1º grau	2	1,22
2º grau	70	42,68
Superior	77	46,95
Pós-graduação	15	9,15
Total	164	100

Conforme a Tabela 6, os dados obtidos estão condizentes com a função de líder da EAD. Na parte introdutória, menciona-se o perfil requerido para ser líder da EAD. Trata-se de auxiliares dos administradores nas atividades que envolvam aspectos relativos ao relacionamento interno e externo, na disseminação do conhecimento e do desenvolvimento dos funcionários, na disseminação da qualidade total, na prospecção de necessidades, de ajustes organizacionais e, principalmente, facilitadoras do processo de democratização das decisões. Esses líderes são escolhidos pelos funcionários, havendo rodízio periodicamente. Os agentes de autodesenvolvimento devem possuir alto grau de aderência aos princípios da qualidade total, conhecimento de dinâmica de grupo, comunicação e didática.

Tabela 7. Distribuição dos líderes das EAD segundo o tempo de banco. Agências do BB, março de 1999.

Tempo de Banco (anos)	Frequência	Porcentagem
Menos de 10	15	9,04
Entre 10 e 15	43	25,90
Entre 15 e 20	69	41,57
Mais de 20	39	23,49
Total	166	100

Constata-se na Tabela 7 que a maioria dos líderes situam-se na faixa entre 15 e 20 anos como funcionários da casa, sendo portanto, detentores de amplo conhecimento da cultura, das normas, diretrizes e funcionalidade da empresa.

Tabela 8. Distribuição dos líderes das EADs segundo o tempo de líder. Agências do BB, março de 1999.

Tempo de Líder (anos)	Quantidade	Porcentagem
Menos de 1	43	26,54
Entre 1 e 3	82	50,62
Entre 3 e 5	25	15,43
Mais de 5	12	7,41
Total	162	100

Considerando-se a periodicidade de rodízio prevista a cada dois anos, a pesquisa mostra que o tempo de líder situa-se na faixa desejada pelo banco, de acordo com a Tabela 8.

Tabela 9. Distribuição dos líderes das EADs segundo os cursos de qualidade realizados. Agências do BB, março de 1999.

Cursos realizados	Frequência	Porcentagem
Nenhum curso	27	16,46
Um curso	58	35,37
Mais de 1 curso	79	48,17
Total	164	100

Verifica-se, pela Tabela 9, que 48% dos líderes das EADs possuem mais de um curso de qualidade realizado dentro ou fora do banco, aspecto que é considerado ideal para o banco.

Tabela 10. Distribuição dos líderes das EADs segundo a grau de satisfação no trabalho. Agências, março de 1999.

Grau de satisfação	Frequência	Porcentagem
Muito Satisfeito	21	14,39
Satisfeito	112	76,71
Insatisfeito	13	8,90
Total	146	100

Pela análise dos dados, percebe-se que a maioria dos líderes de EAD estão satisfeitos com seu trabalho, ou seja, 91,09% expressaram que se sentem satisfeitos com aquilo que fazem.

5.5 AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

No intuito de provar a precisão, fidedignidade e confiabilidade do instrumento utilizado para a coleta dos dados, verificando a congruência que cada item do teste tem com o restante dos itens, avaliou-se a consistência interna dos itens utilizando-se o coeficiente α de Cronbach. Cronbach (1951) foi o primeiro a trabalhar com esse tipo de análise, propondo que o coeficiente geral que reflete o grau de covariância dos itens entre si servisse como indicador da consistência interna do próprio teste.

Para Pasquali (1997), a correlação entre duas medidas deve ser igual a 1. Entretanto, como o erro está sempre presente em qualquer medida, essa correlação afasta-se mais do 1 à medida que for maior o erro cometido na medida. Assim, quanto mais próximo de 1, menor será o erro cometido na utilização do teste.

Pasquali (1997) diz que, embora haja dezenas de índices de fidedignidade (Gulliksen, 1950; Nunnally, 1978), há basicamente duas técnicas estatísticas para a estimação de seu coeficiente: a correlação simples e a(s) técnica(s) alfa. A primeira trabalha com correlação e a segunda, com a variância. Um coeficiente de fidedignidade abaixo de 0,80 já é fraco; coeficientes em torno de 0,80 são considerados razoáveis e em torno de 0,90 são normalmente os esperados.

Ao utilizar-se o coeficiente α de Cronbach para avaliar o questionário de coleta de dados obteve-se uma boa precisão, pois o coeficiente é sempre superior a 0,80, tanto no bloco estratégias como no de resultados, indicando que há presença de consistência interna. Para o bloco estratégias, o coeficiente α situou-se em 0,88 e, para o bloco resultados, obteve-se um α de 0,96.

Tabela 11. Avaliação da consistência interna dos itens da pesquisa pelo α de Cronbach nas questões do bloco estratégias.

Questões	Média	Desvio-Padrão	Correlação Item total	Alfa
E2 – treinamento	57,96	9,49	0,39	0,88
E3 – metodologia	58,00	9,50	0,42	0,88
E4 – metodologia	58,66	9,12	0,73	0,87
E5 – conteúdos	57,91	9,55	0,32	0,89
E6 – recursos didáticos	57,83	9,43	0,55	0,88
E7 – multiplicadores	57,70	9,41	0,63	0,88
E8 – multiplicadores	57,64	9,38	0,54	0,88
E9 – administradores	58,11	9,16	0,70	0,87
E10 – gerência-média	58,40	9,23	0,61	0,88
E11 – Nugaq *	58,22	9,31	0,53	0,88
E12 – controle	58,77	9,19	0,68	0,87
E13 – motivação	58,22	9,10	0,72	0,87
E14 – ganhos	58,26	9,13	0,78	0,87
E15 – motivação	58,33	9,28	0,57	0,88
E16 – tempo – EAPs**	58,44	9,42	0,35	0,89
E17 – prioridade – EAPs	59,01	9,38	0,49	0,88
E18 – tarefa – EAP	58,19	9,84	-0,02	0,90
E19 – divulgação	58,30	9,42	0,38	0,88

* Nugaq - Núcleo de Garantia da Qualidade

** EAP - Estudo e Aperfeiçoamento de Processos

Deixou-se de abordar E1 e E20, tipo de metodologia empregada para implantação da qualidade e das contribuições da qualidade para a melhoria da qualidade de vida na empresa, uma vez que os mesmos recebem um tratamento e análise estatística em separado.

Como se pode perceber na Tabela 11, todas as questões receberam um α de Cronbach superior a 0,80, indicando que há confiabilidade/fidedignidade por consistência interna no teste, constituindo-se numa representação legítima dos constructos pesquisados no questionário.

Tabela 12. Avaliação da consistência interna dos itens da pesquisa pelo α de Cronbach nas questões do bloco resultados.

Questões	Média	Desvio-padrão	Correlação Item total	Alfa
R1 – ferramenta útil	69,14	14,48	0,77	0,96
R2 – participação	69,14	14,49	0,82	0,96
R3 – trabalho em equipe	68,91	14,53	0,81	0,96
R4 – solução de problemas	69,03	14,58	0,76	0,96
R5 – relações interpessoais	68,90	14,61	0,74	0,96
R6 – <i>benchmarking</i>	69,21	14,63	0,69	0,97
R7 – criatividade	69,05	14,54	0,78	0,96
R8 – ouvir o cliente	68,90	14,68	0,75	0,96
R9 – delegação	69,10	14,55	0,78	0,96
R10 – acessibilidade	68,84	14,63	0,79	0,96
R11 – ampliar conhecimento	69,03	14,57	0,74	0,96
R12 – comunicação	68,94	14,63	0,76	0,96
R13 – <i>feed-back</i>	68,92	14,69	0,66	0,97
R14 – satisfação clientes	68,98	14,69	0,69	0,97
R15 – melhoria contínua	69,00	14,62	0,79	0,96
R16 – abertura a sugestões	68,75	14,69	0,79	0,96
R17 – novas lideranças	69,15	14,67	0,68	0,97
R18 – valorização	69,18	14,56	0,74	0,96
R19 – educação/treinamento	68,82	14,53	0,75	0,96
R20 – cadeia cliente/fornecedor	68,88	14,72	0,64	0,97
R21 – estratégia empresarial	68,94	14,56	0,78	0,96

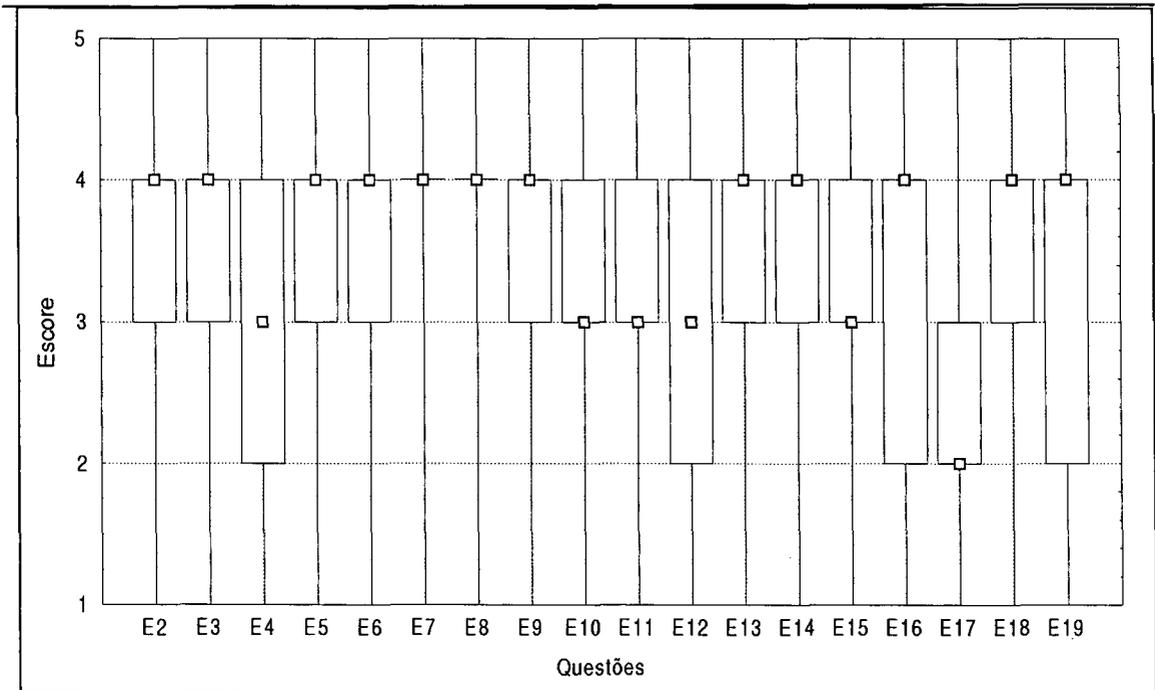
Verifica-se pela Tabela 12 que a escala do bloco de resultados tem confiabilidade/fidedignidade um pouco melhor do que a apresentada no bloco estratégias. A média obtida nesse bloco de questões situou-se em 0,96.

5.6 ANÁLISE DO BLOCO II–ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Nesse bloco, buscou-se avaliar as estratégias utilizadas pelo Banco do Brasil para implementar o programa de qualidade em suas agências.

Para apresentar aspectos relevantes de uma distribuição de frequência, utilizou-se o *diagrama de caixas* ou *desenho esquemático*. Para melhor entender esse diagrama, traçam-se

dois retângulos: um representando o espaço entre o quartil inferior e a mediana e outro entre a mediana e o quartil superior. Esses dois retângulos, em conjunto, representam a faixa dos 50% dos valores mais típicos da distribuição. Entre os quartis e os extremos, traça-se uma linha; assim, obteve-se o diagrama de caixas abaixo representado.



Legenda: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não concordo, nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente

Figura 1 - Distribuição os escores obtidos no bloco de questões que abordam as estratégias utilizadas pelo Banco do Brasil para implantar o Programa de qualidade, março, 1999.

Para melhor avaliar as estratégias, buscou-se também agrupar as dimensões exploradas na pesquisa, tendo-se obtido os escores constantes na Tabela 13.

Tabela 13. Distribuição dos escores obtidos nos diversos grupamentos das questões do bloco estratégias. Agências do BB, março de 1999.

Dimensões	Questionários válidos	Escore		
		Média	Mediana	Desvio-padrão
Treinamento (1)*	155	3,55	4	0,94
Metodologia (2)	148	6,47	7	1,58
Conteúdo (2)	148	7,41	8	1,56
Multiplicadores (2)	156	7,68	8	1,59
Liderança (4)	131	13,4	14	3,19
Controle (1)	156	2,78	3	1,01
Ganhos compartilhados(1)	151	3,33	4	0,97
EAPs (4)	121	12,57	13	2,31
Divulgação (1)	167	3,28	4	1,11
Qualidade de Vida (1)	159	2,90	3	1,07

* Relativo ao número de questões que foram agrupadas em cada dimensão.

5.6.1 Comentários individuais dos itens do bloco estratégias

Tabela 14. Treinamento recebido para implantação da qualidade. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	6	3,32
2	17	9,39
3	32	17,68
4	86	47,52
5	14	7,73
P	26	14,36

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

No treinamento recebido para implantação do programa de qualidade, a mediana 4 e um percentual de 47,52% das respostas indicam que os líderes das EADs concordam em que o treinamento propiciou embasamento suficiente para aplicação e desenvolvimento da gestão pela qualidade total das agências.

Tabela 15. Metodologia - facilidade de compreensão e assimilação. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	5	2,76
2	18	9,94
3	23	12,71
4	101	55,81
5	10	5,52
P	24	13,26

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

No quesito metodologia utilizada para implantação do programa de qualidade, a mediana obtida foi 4 e o percentual de 55,81% das respostas, significando que os líderes das EADs concordam em que a metodologia utilizada para implantação do programa de qualidade era de fácil compreensão e assimilação.

Tabela 16. Metodologia incorporada à rotina. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	18	9,94
2	38	20,99
3	43	23,77
4	50	27,62
5	3	1,66
P	29	16,02

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Por sua vez, perguntados sobre a metodologia da qualidade total depois de implantada, se está incorporada à rotina das agências, a mediana obtida foi 3 e escores dispersos entre 2 e 4. Considerando que 70% das respostas encontram-se diluídas entre 2 e 4, há evidências de dispersão entre discordo (2) e concordo (4) de que a metodologia está incorporada à rotina das agências. Portanto, não é possível afirmar que a metodologia da qualidade esteja incorporada à rotina das agências.

No grupo metodologia, composto pelas duas questões acima, observa-se um escore

médio de 6,47, mediana de 7 e desvio-padrão de 1,58. Diante desse escore médio, não há evidências de concordância para afirmar que a metodologia é de fácil compreensão e está incorporada à rotina das agências.

Tabela 17. Conteúdos – de fácil compreensão. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	2	1,10
2	18	9,94
3	32	17,69
4	82	45,31
5	22	12,15
P	25	13,81

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana 4 e um percentual de 45,30% das respostas, os respondentes concordam em que os conteúdos (textos) expressos nas apostilas e/ou materiais que foram utilizados nos treinamentos e na implantação do programa de qualidade eram de fácil compreensão.

Tabela 18. Recursos didáticos – úteis ao entendimento. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	3	1,67
2	14	7,78
3	28	15,55
4	86	47,77
5	21	11,67
P	28	15,56

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana 4 e um percentual de 47,77% das respostas, os líderes das EADs concordam em que os recursos didáticos utilizados nos treinamentos, tais como jogos, vivências, *folders* e/ou vídeos, foram úteis ao entendimento dos conteúdos.

No grupo conteúdos e recursos didáticos, composto pelas duas questões acima, observa-

se um escore médio de 7,41, mediana de 8 e desvio-padrão de 1,56. Há evidências de concordância a respeito do conteúdo e dos recursos didáticos como facilitadores do Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil, embora tenha ocorrido uma moderada variabilidade.

Tabela 19. Multiplicadores – cumpriram a função de auxiliar e esclarecer dúvidas dos funcionários e das equipes. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	4	2,21
2	8	4,42
3	26	14,36
4	98	54,15
5	22	12,15
P	23	12,71

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana 4 (concordo) e 54,15% das respostas, os líderes das EADs concordam em que os multiplicadores (normalmente, o administrador e/ou o líder da EAD), quando da implantação do programa de qualidade, cumpriram a função de auxiliar e esclarecer as dúvidas dos funcionários e das equipes.

Tabela 20. Multiplicadores – comprometidos com o programa. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	3	1,66
2	12	6,63
3	24	13,26
4	82	45,30
5	37	20,44
P	23	12,71

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana e concentração de 50% em 4 e 45,30% das respostas, os líderes das EADs concordam em que os multiplicadores estavam comprometidos com o programa de qualidade quando de sua implantação.

No grupo multiplicadores, composto pelas duas questões acima, observa-se um escore

médio de 7,68, mediana de 8 e desvio-padrão de 1,59. Há evidências de concordância em que os multiplicadores atingiram seu objetivo nas estratégias de implantação do Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil.

Tabela 21. Administradores – cumprindo o papel de líderes do processo de implantação da qualidade total. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	6	3,31
2	24	13,26
3	41	22,65
4	72	39,78
5	19	10,50
P	19	10,50

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Os líderes das EADs concordam (mediana 4 e 39,78% das respostas) em que os administradores cumpriram o papel de liderar o processo de implantação da qualidade nas agências.

Tabela 22. Gerências-média – líderes do processo de implantação nas suas equipes. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	8	4,42
2	28	15,47
3	44	24,31
4	61	33,70
5	10	5,52
P	30	16,58

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 3 (não concordo, nem discordo) e com 33,70% das respostas em 4 (concordo), os líderes das EADs entendem que não há evidências de que as gerências-média tenham alcançado os resultados de liderar e conduzir o processo nas equipes.

Nessas duas dimensões, não há evidências de concordância de que os administradores e

gerências-média sejam líderes no processo de implantação da qualidade. Nota-se que os percentuais ficam em torno de 50%.

Tabela 23. Núcleos de Garantia da Qualidade – cumprindo o papel de liderar o processo nos Estados. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	13	7,18
2	21	11,60
3	46	25,42
4	58	32,04
5	14	7,74
P	29	16,02

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 3 (não concordo, nem discordo) e com 32,04% das respostas em 4 (concordo), os líderes das EADs entendem que não há evidências para afirmar que os Nugaq – Núcleos de Garantia da Qualidade – vêm cumprindo integralmente o papel de coordenar o processo da qualidade nos estados.

Tabela 24. Administradores – como líderes motivaram as equipes. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	12	6,63
2	23	12,71
3	42	23,20
4	73	40,33
5	14	7,74
P	17	9,39

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 e percentual de 40,33% das respostas em 4, os líderes das EADs concordam em que os administradores, como líderes na implantação da qualidade total em suas agências, motivaram as equipes oferecendo espaço e/ou oportunidade para que o programa de qualidade acontecesse.

No grupo liderança, composto pelas quatro questões acima, observa-se um escore médio de 13,4, mediana de 14,0 e desvio-padrão de 3,19. Há uma acentuada variabilidade, e a média não evidencia um escore de concordância.

Tabela 25. Sistemas de controle e acompanhamento – eficácia. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	16	8,84
2	49	27,07
3	49	27,07
4	38	21,00
5	4	2,21
P	25	13,81

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

A mediana obtida foi 3 (não concordo, nem discordo) e 65% dos escores encontram-se dispersos entre 2 e 4, em que pese um percentual de 27,07% dos respondentes ter se situado em 3. Considerando que mais de 50% das respostas encontram-se diluídas entre 2 e 4, não há evidências de um escore de concordância e de que a metodologia está incorporada à rotina das agências.

Tabela 26. Ganhos – compartilhados por todos. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	6	3,32
2	25	13,81
3	44	24,30
4	65	35,91
5	11	6,08
P	30	16,58

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 35,91% das respostas situadas em 4 (concordo), pode-se afirmar que os líderes das EADs não concordam em que os ganhos com as melhorias de processos estão sendo compartilhados por todos.

Tabela 27. Gerências-média – motivaram as equipes para a realização das etapas dos EAPs. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	6	3,31
2	19	10,50
3	50	27,62
4	52	28,74
5	8	4,42
P	46	25,41

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 3 (não concordo, nem discordo) e com 28,72% das respostas em 4 (concordo), não se pode dizer que os líderes das EADs entendem que as gerências-média envolvidas na realização das etapas dos vêm alcançando parte do resultado previsto na motivação de suas equipes.

Tabela 28. EAPs – o tempo de realização das etapas é suficiente. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	13	7,18
2	32	17,68
3	26	14,36
4	64	35,36
5	11	6,08
P	35	19,34

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana 4 (concordo), mas com 50% dos escores diluídos entre 2 (não concordo e 4 (concordo) e um percentual de 35,36% em 4, não há evidências de que os líderes das EADs concordam em que o tempo para a realização de cada etapa dos EAPs está sendo suficiente.

Tabela 29. EAPs – encarados como prioridade nas agências. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	21	11,60
2	50	27,62
3	39	21,55
4	26	14,36
5	2	1,10
P	43	23,77

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 2 (não concordo) e com 27,62% das respostas em 2 (não concordo), os líderes das EADs entendem que os EAPs não foram encarados como prioridade pelas agências.

Tabela 30. EAPs – mais uma tarefa a ser cumprida. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	8	4,42
2	26	14,36
3	29	16,02
4	58	32,05
5	21	11,60
P	39	21,55

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 32,04% das respostas em 4 (concordo), para os líderes das EADs há evidências de que as equipes estão vendo os EAPs como mais uma tarefa a ser cumprida.

No grupo EAPs, composto pelas quatro questões acima, observa-se um escore médio de 12,57, mediana de 13,0 e desvio-padrão de 2,31. Há uma razoável variabilidade de respostas, não havendo evidências de concordância de que os EAPs contribuíram como estratégia na implantação do programa de qualidade.

Tabela 31. Divulgação – foi eficiente e atingiu todos os funcionários. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	11	6,08
2	36	19,90
3	33	18,23
4	70	38,67
5	17	9,39
P	14	7,73

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 38,67% das respostas em 4 (concordo), os líderes das EADs entendem que não há evidências para afirmar que a divulgação do programa de qualidade foi eficiente e atingiu todos os funcionários das agências.

Ainda no bloco Estratégias, a questão E1 buscava levantar quais as metodologias que as agências utilizaram para implantar a qualidade, tendo obtido os resultados constantes da

Tabela 32. Distribuição das metodologias adotadas para implantar a qualidade total nas dependências do Banco do Brasil, março 1999.

Metodologia aplicada	Número	Percentual
BB	9	6,12
BB/Sebrae	69	46,94
Auto Instrucional	25	17,01
PEC	33	22,45
ISO	1	0,68
Mais de uma	1	0,68
Nenhuma	9	6,12
Total	147	100

Verifica-se que a maioria das agências, 46,94%, adotou a metodologia BB/Sebrae, considerada bem mais adequada para as pequenas agências. Esse resultado pode ser atribuído à aleatoriedade da amostra selecionada, uma vez que a maior parte das agências do banco são de pequeno/médio porte. Na parte introdutória, há referências para cada uma das metodologias utilizadas.

Resumindo, as evidências dos escores obtidos possibilitam afirmar que as estratégias de implantação do Programa de Qualidade do Banco do Brasil foram eficazes quanto:

- ao treinamento dos facilitadores para implantar a qualidade nas agências;
- aos conteúdos e recursos didáticos empregados;
- à ação dos multiplicadores.

Não há evidências para afirmar que foram totalmente eficazes:

- as metodologias utilizadas quanto a assimilação e incorporação à rotina;
- a liderança exercida pelos administradores, gerência média e NUGAQ;
- o controle e acompanhamento do programa;
- a divulgação do programa;
- os ganhos com as melhorias compartilhados por todos;
- os EAPs produziram os resultados esperados;
- melhorias na qualidade de vida no trabalho.

5.7 ANÁLISE DO BLOCO III – RESULTADOS

A pesquisa teve por objetivo investigar/explorar se o Programa de Qualidade do Banco do Brasil atingiu os resultados que comumente as empresas buscam quando adotam esse procedimento.

Nesse bloco, buscou-se avaliar os resultados obtidos pelo Banco do Brasil ao implementar o programa de qualidade em suas agências. Os itens investigados na pesquisa fazem parte dos resultados que tradicionalmente as empresas buscam quando iniciam programas de qualidade.

Através da figura-diagrama de caixas ou *box plot*, visualiza-se melhor a percepção dos respondentes.

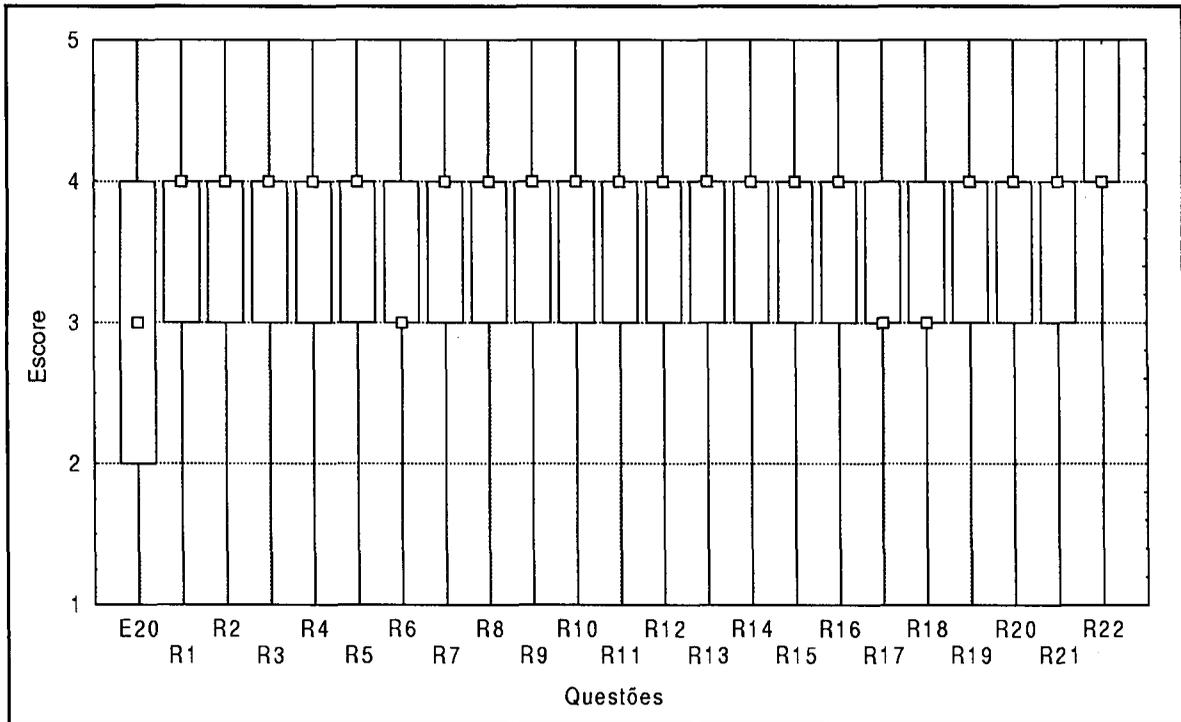


Figura 2. Distribuição dos escores obtidos no bloco de questões que abordam os resultados obtidos pelo Banco do Brasil para implantar o Programa de qualidade, março 1999.

Conforme se mencionou inicialmente, a questão E20, qualidade de vida no trabalho, mereceu um tratamento especial uma vez que se passou a entender que ela se encontrava deslocada no bloco estratégias quando deveria estar junto ao bloco de resultados.

Para melhor avaliar os resultados, buscou-se também explorar individualmente as dimensões pesquisadas, tendo-se obtido o que consta na Tabela 33:

Tabela 33. Distribuição dos escores individuais obtidos para as questões do bloco resultados. Agências do BB, março 1999.

Questões	Questionários Válidos	Média	Mediana	Desvio-padrão
R2 – Ferramenta útil à administração	161	3,27	4	1,08
R3 – Participação e envolvimento	162	3,31	4	0,97
R4 – Trabalho em equipe	164	3,52	4	0,95
R5 – Solução de problemas comuns	158	3,35	4	0,99
R6 – Relações interpessoais	164	3,52	4	0,96
R7 – <i>Benchmarking</i>	160	3,20	3	1,00
R8 - Criar e inovar para encantar clientes	163	3,44	4	0,94
R9 - Ouvir o cliente	157	3,53	4	0,85
R10 - Delegação/descentralização	153	3,33	4	0,95
R11 - Acesso entre funcionários/administração	158	3,61	4	0,89
R12 - Divulgação de novos conhecimentos	160	3,41	4	0,99
R13 - Comunicação interna	162	3,51	4	0,86
R14 - <i>Feed-back</i>	162	3,54	4	0,89
R15 - Satisfação clientes	163	3,46	4	0,89
R16 - Melhoria produtos/serviços	159	3,43	4	0,89
R17 - Abertura para manifestação idéias	159	3,66	4	0,80
R18 - Surgimento novas lideranças	161	3,30	3	0,93
R19 - Valorização/reconhecimento	157	3,29	3	1,00
R20 - Educação e treinamento	162	3,64	4	1,00
R21 - Cadeia cliente/fornecedor	162	3,51	4	0,96
R22 - Estratégia empresarial	161	3,45	4	0,95
R23 - Certificações/prêmios	156	4,02	4	0,83

5.7.1 Comentários individuais dos itens do bloco resultados

O Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil, dentro da proposta de melhorias esperadas, do ponto de vista dos líderes das EADs, alcançou os resultados que constam nas tabelas em seqüência.

Tabela 34. Qualidade de vida – a qualidade total contribuiu para melhorar a qualidade de vida. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	19	10,50
2	34	18,78
3	58	32,05
4	40	22,10
5	8	4,42
P	22	12,15

1–Discordo Totalmente; 2–Discordo; 3–não concordo nem discordo; 4–concordo; 5–concordo totalmente

Com uma mediana de 3, mas com 50% dos escores diluídos entre 2 e 4 (não concordo e concordo) e com 32,04% das respostas em 3 (não concordo), os líderes das EADs entendem que a qualidade total não melhorou a qualidade de vida dos funcionários.

Tabela 35. O PQT é uma ferramenta útil à administração, ao desenvolvimento e ao crescimento da agência. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	12	6,63
2	28	15,47
3	40	22,10
4	67	37,02
5	14	7,73
P	20	11,05

1–Discordo Totalmente; 2–Discordo; 3–não concordo nem discordo; 4–concordo; 5–concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 37,02% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs não concordam em que o programa de qualidade tem sido uma ferramenta de gestão útil à administração, desenvolvimento e crescimento das agências.

Tabela 36. O PQT oportunizou maior participação, envolvimento e comprometimento dos funcionários na tomada de decisão. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	10	5,52
2	21	11,60
3	47	25,97
4	77	42,54
5	7	3,87
P	19	10,50

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 42,54% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs tendem a concordar em que o programa de qualidade oportunizou maior participação, envolvimento e comprometimento dos funcionários na tomada de decisão.

Tabela 37. O PQT oportunizou melhorias para o desenvolvimento do trabalho em equipes. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	8	4,42
2	16	8,84
3	35	19,34
4	92	50,83
5	13	7,18
P	17	9,39

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 50,83% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que o programa de qualidade oportunizou mais o desenvolvimento do trabalho em equipes.

Tabela 38. Com o PQT somaram-se esforços para a solução de problemas comuns. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	11	6,08
2	19	10,50
3	39	21,55
4	82	45,29
5	7	3,87
P	23	12,71

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 45,30% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que, com o programa de qualidade, somaram-se esforços entre os setores para a solução de problemas comuns.

Tabela 39. O PQT contribuiu para melhorar as relações interpessoais. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	8	4,42
2	15	8,29
3	40	22,10
4	85	46,96
5	16	8,84
P	17	9,39

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 46,96% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que o programa de qualidade contribuiu para a melhoria das relações interpessoais.

Tabela 40. O PQT despertou a importância do *benchmarking*. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	12	6,63
2	25	13,81
3	48	26,52
4	69	38,13
5	6	3,31
P	21	11,60

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 3 (não concordo, nem discordo) e com 38,13% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs não concordam em que o programa de qualidade adotado no banco despertou para a importância do *benchmarking* (comparação de referenciais de excelência) entre equipes, entre agências e entre concorrentes.

Tabela 41. O PQT despertou para a importância de criar e inovar para encantar e surpreender o cliente. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	5	2,76
2	26	14,36
3	35	19,34
4	87	48,08
5	10	5,52
P	18	9,94

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 48,08% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que o programa de qualidade despertou para a importância de criar e inovar a fim de encantar e surpreender os clientes.

Tabela 42. O PQT despertou para a importância de buscar informações e sugestões dos clientes com vistas a aprimorar o atendimento. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	5	2,76
2	13	7,18
3	42	23,20
4	88	48,63
5	9	4,97
P	24	13,26

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 48,63% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que o programa de qualidade despertou para a importância de buscar mais informações e sugestões dos clientes com vistas a aprimorar o atendimento prestado.

Tabela 43. O PQT contribuiu para as chefias delegarem/descentralizarem mais. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	7	3,87
2	23	12,71
3	43	23,76
4	72	39,77
5	8	4,42
P	28	15,47

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Embora com uma mediana de 4 (concordo) e com 39,77% das respostas situadas em 4 (concordo), não há evidência de concordância (mais de 50% das respostas situam-se entre 1 e 3) para que se possa afirmar que o programa de qualidade contribuiu para que as chefias busquem delegar/descentralizar mais.

Tabela 44. Houve mais facilidades de acesso entre funcionários e administração. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	3	1,66
2	15	8,29
3	41	22,65
4	80	44,19
5	19	10,50
P	23	12,71

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 44,19% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que, com o programa de qualidade, houve mais acesso, maior aproximação entre chefias e funcionários.

Tabela 45. Os funcionários foram desafiados e motivados à divulgação de novos conhecimentos e de informações advindas de cursos, seminários, leituras e palestras. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	8	4,42
2	23	12,71
3	36	19,89
4	81	44,75
5	12	6,63
P	21	11,60

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 44,75% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que, com o programa de qualidade, os funcionários foram desafiados e motivados para a disseminação de novos conhecimentos e informações, adquiridos em cursos, seminários, palestras e leitura.

Tabela 46. O PQT melhorou a comunicação interna. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	4	2,21
2	15	8,29
3	49	27,07
4	82	45,30
5	12	6,63
P	19	10,50

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 44,30% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que, com o programa de qualidade, melhorou a comunicação interna de uma maneira geral.

Tabela 47. O PQT contribuiu para entender a importância de dar e receber *feed-back*. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	3	1,66
2	19	10,50
3	42	23,20
4	83	45,85
5	15	8,29
P	19	10,50

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 45,85% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que o programa de qualidade contribuiu para que os funcionários entendessem melhor a importância de dar e receber *feed-back*.

Tabela 48. O PQT incentivou a aplicação de conceitos e ferramentas da qualidade na busca da satisfação dos clientes. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	3	1,66
2	23	12,71
3	45	24,86
4	80	44,20
5	12	6,63
P	18	9,94

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 44,20% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que o programa de qualidade incentivou os funcionários a aplicarem os conceitos e ferramentas da qualidade na busca da satisfação dos clientes.

Tabela 49. Houve incentivos para a utilização de conceitos e ferramentas para a melhoria de produtos e processos. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	4	2,21
2	21	11,60
3	46	25,42
4	78	43,10
5	10	5,52
P	22	12,15

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 43,10% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que o programa de qualidade incentivou a utilização de conceitos e ferramentas para a melhoria de produtos e processos.

Tabela 50. O PQT incentivou a abertura para a manifestação de idéias, opiniões e sugestões de melhoria. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	2	1,10
2	14	7,73
3	33	18,24
4	97	53,60
5	13	7,18
P	22	12,15

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 53,60% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que o programa de qualidade incentivou a abertura para a manifestação de idéias, opiniões e sugestões a fim de obter as melhorias de produtos e processos.

Tabela 51. O PQT propiciou o surgimento de novas lideranças. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	6	3,31
2	22	12,15
3	62	34,26
4	59	32,60
5	12	6,63
P	20	11,05

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 3 (não concordo, nem discordo) e com 34,26% das respostas situadas em 3 (não concordo, nem discordo), os líderes das EADs entendem que o programa de qualidade no banco não foi bem-sucedido, pois esperava-se o surgimento de novas lideranças entre os funcionários.

Tabela 52. Houve um despertar para a valorização do ser humano através do reconhecimento por desafios atingidos. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	10	5,52
2	22	12,16
3	48	26,52
4	67	37,02
5	10	5,52
P	24	13,26

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 3 (não concordo, nem discordo) e com 37,02% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs entendem que o programa de qualidade no banco não despertou para a necessidade de valorização do ser humano através do reconhecimento por desafios atingidos.

Tabela 53. Despertou a necessidade de educação e treinamento constantes. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	9	4,97
2	13	7,18
3	27	14,92
4	92	50,83
5	21	11,60
P	19	10,50

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 50,83% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que o programa de qualidade despertou os administradores e funcionários para a necessidade constante da educação e o treinamento, sejam internos ou externos ao banco.

Tabela 54. O PQT clarificou a cadeia cliente/fornecedor, tanto nos processos internos como nos externos. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	7	3,87
2	19	10,50
3	34	18,79
4	88	48,62
5	14	7,73
P	19	10,49

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 48,62% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que o programa de qualidade auxiliou a melhor identificar a cadeia cliente/fornecedor, tanto nos processos internos como nos externos.

Tabela 55. O PQT despertou a importância da estratégia empresarial. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	6	3,31
2	23	12,71
3	37	20,44
4	83	45,86
5	12	6,63
P	20	11,05

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 45,86% das respostas situadas em 4 (concordo), os líderes das EADs concordam em que o programa tem sido um instrumento para despertar a importância do conhecimento por todos da estratégia empresarial, como o planejamento estratégico, a missão e a visão de futuro da empresa.

Tabela 56. O PQT contribuiu para os certificados ISO 9000 e o prêmio Qualidade em Bancos - 1998. Agências do BB, março 1999.

Escore	N. respostas	Percentual
1	3	1,66
2	2	1,10
3	28	15,47
4	79	43,65
5	44	24,31
P	25	13,81

Com uma mediana de 4 (concordo) e com 67,94% das respostas situadas em 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), os líderes das EADs concordam muito em que o programa de qualidade tem sido elemento contribuinte para o atingimento de destaques como o prêmio Qualidade em Bancos – 1998, escolha da revista *Banco Hoje*, bem como pela obtenção de dez certificados ISO 9000 num curto espaço de tempo.

Diante dos escores médios obtidos para cada item pesquisado, têm-se evidências para afirmar que o Programa de Qualidade do Banco do Brasil alcançou os resultados esperados, sendo considerados como pontos fortes os seguintes:

- participação, envolvimento e comprometimento dos funcionários na tomada de decisões;
- melhorias no trabalho em equipes;
- soma de esforços para a solução de problemas comuns;
- melhoria nas relações interpessoais;
- despertar para a importância de criar e inovar a fim de encantar e surpreender o cliente;
- busca de mais informações e sugestões dos clientes para aprimorar o atendimento;
- maior acesso dos funcionários aos administradores;
- desafio e motivação dos funcionários à divulgação de novos conhecimentos e de informações advindas de cursos, seminários e palestras;
- melhorias na comunicação interna;
- conscientização sobre a importância de dar e receber *feed-back*;

- incentivo à aplicação de conceitos e ferramentas da qualidade na busca da satisfação dos clientes e para melhoria de produtos e processos;
- incentivo à abertura para manifestação de idéias e sugestões de melhorias;
- despertar para a necessidade de educação e treinamento constantes;
- despertar para a importância da adoção da estratégia empresarial;
- contribuição para a obtenção de certificações ISO e prêmios.

Não há evidências para afirmar que o programa alcançou os resultados esperados nos pontos:

- contribuição do programa para a melhoria da qualidade de vida no trabalho;
- utilidade do programa como ferramenta útil à gestão das agências;
- despertar para a importância do *benchmarking*;
- contribuição para a consolidação da delegação entre as chefias;
- contribuição para o surgimento de novas lideranças;
- despertar para a valorização do ser humano através do reconhecimento por desafios atingidos.

5.8 ANÁLISE FATORIAL

5.8.1 Análise fatorial dos itens do bloco estratégias

Para Pasquali (1997), a análise fatorial é uma técnica estatística calcada sobre o pressuposto de que uma série de variáveis observadas, medidas, *chamadas variáveis empíricas ou observáveis*, pode ser explicada por um menor número de variáveis hipotéticas, não-observáveis, chamadas precisamente de variáveis hipotéticas ou variáveis-fonte, mais conhecidas pelo nome de fatores. Parte-se do pressuposto de que as variáveis empíricas se relacionam entre si porque elas têm uma causa comum que produz uma correlação. É a esta causa comum que se chama de fator e cuja descoberta é precisamente a tarefa da análise fatorial.

No presente trabalho, demonstra-se, através da Figura 3, como ficou a distribuição dos itens no bloco estratégias. Por meio dessa técnica, foi possível visualizar quais são os fatores que possuem pontos de atração ou que estratégias adotadas para implementar a qualidade

possuem correlação entre si. Podem-se avaliar, também, os fatores que se encontram dispersos e não possuem pontos de atração.

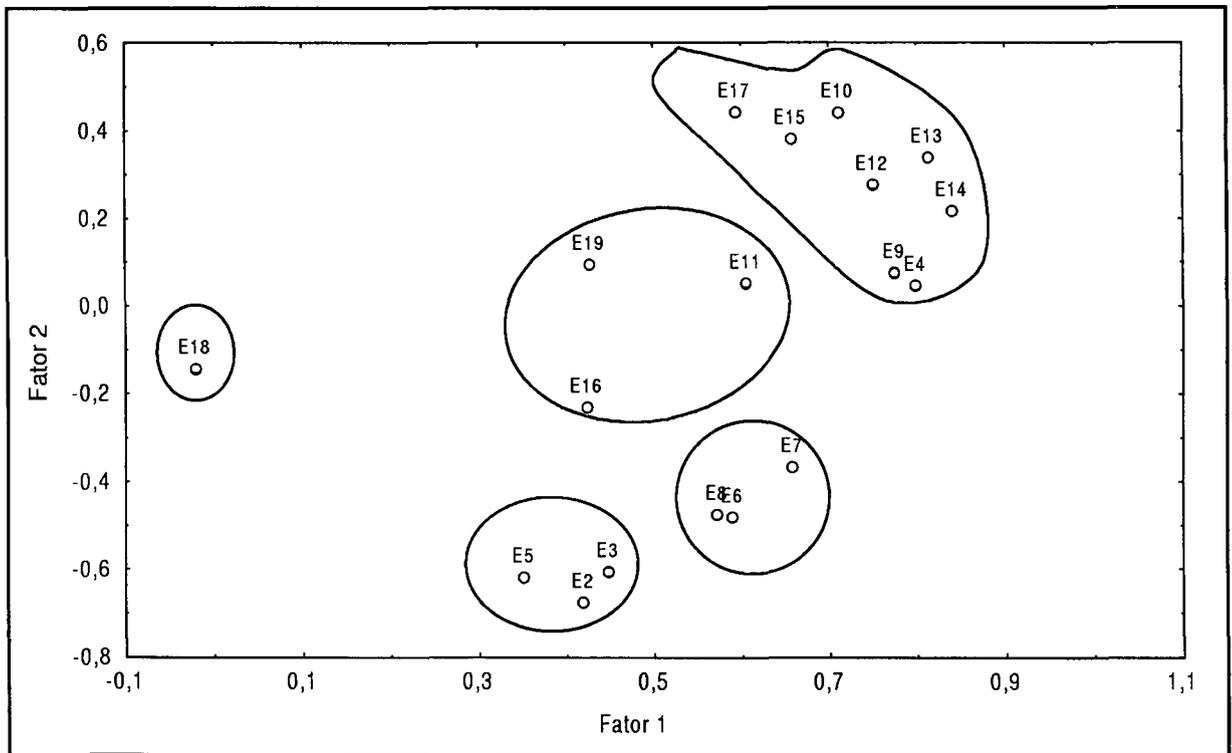


Figura 3. Distribuição das respostas na escala de percepção dos líderes das EADs do Banco do Brasil relativas às estratégias utilizadas para implantação do Programa de Qualidade Total, março 1999.

Pela figura, visualiza-se que há variáveis observáveis que se relacionam entre si, sendo as responsáveis pelas intercorrelações (covariância) entre essas variáveis. Se há variáveis que se relacionam entre si, isso ocorre porque elas têm uma causa comum que produz essa correlação. A essas variáveis de causa comum denominamos *constructos*, que são:

- Constructo EAP tarefa: E18 – esta questão não possui qualquer correlação com as demais, formando um constructo isolado;
- Constructo Liderança/divulgação: E11, E16 e E19 – evidencia a correlação entre a liderança dos núcleos estaduais de garantia da qualidade com a divulgação do programa de qualidade e associa ao tempo de realização dos EAPs;

- Constructo Repasse: E2, E3 e E5 – evidencia a correlação entre o treinamento, a metodologia e os conteúdos utilizados para a implantação do programa de qualidade;
- Constructo Multiplicadores: E6, E7 e E8 – a causa comum nessas questões está intimamente relacionada uma vez que se correlacionam os multiplicadores com os recursos didáticos utilizados para a implantação da qualidade;
- Constructo Motivação: E4, E9, E10, E12, E13, E14, E15 e E17 – a causa comum de atração desse constructo é a motivação dos líderes coordenadores do programa em cada uma das agências que encontra correlação com a metodologia, liderança e controle.

5.8.2 Análise fatorial dos itens do bloco resultados

Pela análise fatorial, é possível visualizar quais são os fatores que possuem pontos de atração entre si ou a força dos itens que assumem uma percepção comum, bem como os itens dispersos e que não assumem nenhuma expressão comum, em relação aos resultados do Programa de Qualidade do Banco do Brasil. Através da figura, procura-se demonstrar como aconteceu a distribuição dos itens de investigação no bloco de resultados.

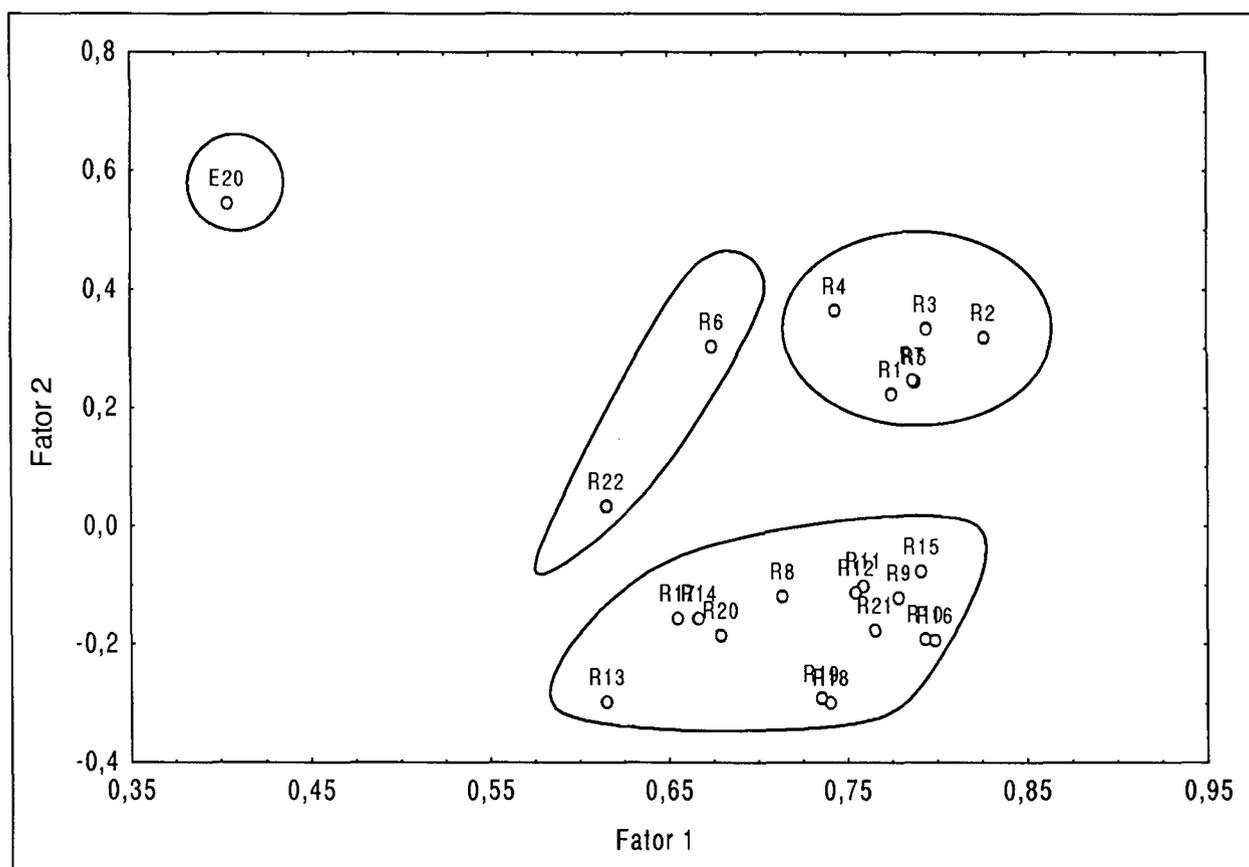


Figura 4. Distribuição das respostas na escala de percepção dos líderes das EADs do Banco do Brasil relativas aos resultados obtidos com a implantação do Programa de qualidade total, março 1999.

- Constructo Qualidade de Vida: E20 – isolado, demonstra não haver correlação com as demais questões do bloco resultados.
- Constructo Reconhecimento: R6 e R22 – evidencia correlação existente entre o *benchmarking* e as premiações e/ou certificados recebidos.
- Constructo Times: R1, R2, R3, R4, R5 e R7 – evidencia correlação que há entre resultados do trabalho em equipes, qualidade como ferramenta útil à administração, a participação, qualidade usada como solução para problemas comuns, melhoria das relações interpessoais e ações de criação e inovação.

- Constructo Aprendizado: R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14, R15, R16, R17, R18, R19, R21 – evidencia correlação entre criatividade, delegação, acessibilidade, divulgação de novos conhecimentos, comunicação interna, *feed-back*, satisfação de clientes, melhoria de produtos e processos, abertura, liderança, valorização do ser humano, educação e treinamento e estratégia empresarial.

5.8.3 Análise fatorial conjunta dos itens de ambos os blocos

No intuito de buscar visualizar uma maior correlação entre os itens dos blocos estratégias e resultados através da análise fatorial, levantaram-se os pontos que se sentem atraídos entre si, bem como os que se encontram dispersos.

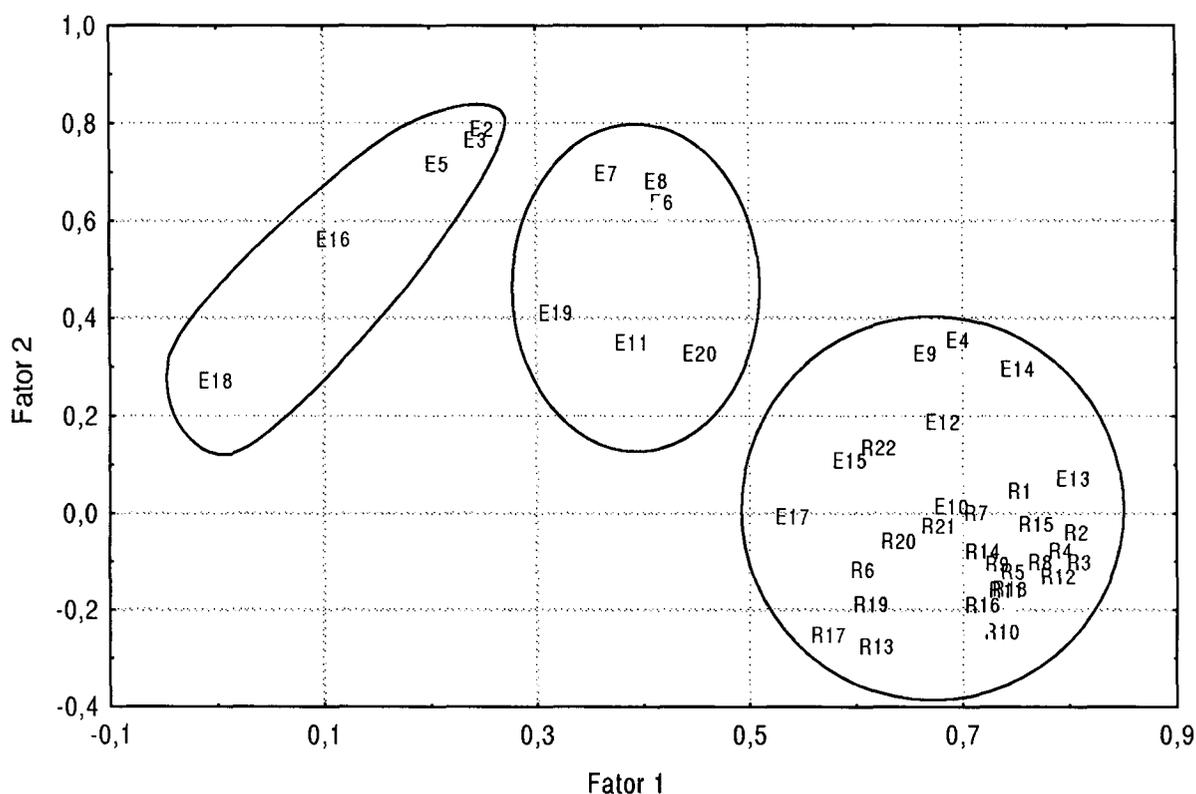


Figura 5. Distribuição conjunta das respostas na escala de percepção dos líderes das EADs do Banco do Brasil relativas aos blocos estratégias e resultados por ocasião da implantação do Programa de Qualidade Total, março 1999.

- Constructo Conhecimento: E2, E3, E5, E16 e E18 – evidencia correlação entre treinamento, metodologia e conteúdos que se associam à tarefa de realizar EAPs.
- Constructo Facilitadores: E6, E7, E8, E11, E19 e E20 – evidencia haver correlação entre os recursos didáticos e a divulgação do programa associado ao Nugaq, que coordenou o programa nos estados.
- Constructo Supremacia: E1, E4, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17 e R1 a R22 – evidencia haver correlação entre todos os itens do bloco resultados e vários itens do bloco estratégias, formando, assim, a hegemonia da pesquisa construindo-se as diversas correlações.

5.9 TESTE ESTATÍSTICO DE HIPÓTESES

Para Barbetta (1998), a análise do comportamento de uma variável ou de uma possível associação entre variáveis é possível através das hipóteses de pesquisa que são testadas por técnicas estatísticas denominadas de *testes de hipóteses ou testes de significância*. É possível verificar estatisticamente a veracidade de uma hipótese. Para tanto, faz-se necessário um conjunto de dados observados na população em estudo.

Diante de um problema de pesquisa, o pesquisador precisa saber escrever a chamada *hipótese estatística ou hipótese nula, H_0* , sendo essa a negação daquilo que o pesquisador deseja afirmar. Quando os dados mostrarem evidência suficiente de que a hipótese nula, H_0 , é falsa, o teste rejeita, aceitando em seu lugar a *hipótese alternativa, H_1* . Essa hipótese alternativa é, em geral, aquilo que o pesquisador quer provar, ou seja, a própria hipótese de pesquisa.

Buscou-se respostas a alguns dos questionamentos que faziam parte dos objetivos específicos da pesquisa utilizando-se testes de hipóteses.

5.9.1 Resultados do programa em cada região do país

No presente estudo, partimos de hipótese nula, H_0 , de que o programa de qualidade obteve os mesmos escores na utilização das estratégias e na obtenção de resultados em todo o país. Observa-se, na Tabela 57, que a hipótese nula é rejeitada, uma vez que os escores médios obtidos nas regiões são diferentes, passando-se a trabalhar com a hipótese alternativa, H_1 .

Nesse estudo, buscou-se avaliar os melhores resultados da qualidade produzidos em cada superintendência estadual. Contudo, considerando que as agências de algumas superintendências não ofereceram respostas ao questionário da pesquisa e, em outras, o número não oferecem representatividade suficiente para mostrar os reais resultados, optou-se pelo agrupamento dos resultados em cada região do país. Considerando, ainda, que a região Norte teve apenas três questionários respondidos, essa foi agrupada com a região Nordeste. Assim, com doze questionários válidos/completos, a região N/NE passa a ter significância em relação às demais regiões. Ressalve-se que, para fins dessa análise, foi desconsiderado um questionário do Pernambuco, uma vez que o respondente assinalou 5 (concordo totalmente) em todas as questões do bloco resultados.

Tabela 57. Distribuição dos escores médios obtidos em cada região do país nos blocos resultados e estratégias do Programa de Qualidade do Banco do Brasil, março 1999.

Região	N. Questionários	Resultados		Estratégias	
		Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
Centro oeste	13	3,34	0,86	3,40	0,47
Sudeste	17	3,54	0,56	3,42	0,55
Sul	33	3,60	0,51	3,51	0,50
Norte/Nordeste	11	3,65	0,87	3,54	0,57
Total	74	3,54	0,64	3,47	0,51

Note-se que as diferenças numéricas são pequenas, não se evidenciando diferenças relevantes entre uma região e outra.

Para avaliar as médias de resultados e de estratégias das regiões, utilizou-se o procedimento estatístico Análise de Variância – Anova, a um nível de significância de 0,05. Na aplicação da Anova, verificou-se pelo teste de Levene a suposição de homogeneidade de variâncias, sendo essa aceita tanto para o bloco resultados como para o bloco estratégias. Na análise de resultados por região, o Programa de Qualidade do Banco do Brasil obteve um $F=1,23$ e o p-valor igual a 0,30. Na análise das estratégias, obteve-se um $F=0,27$ e um p-valor de 0,85. Portanto, não há evidências para afirmar que existam diferenças na média dos resultados e das estratégias de acordo com cada região.

Ressalve-se que também foi realizada a análise simultânea dos blocos resultados e estratégias, tendo-se obtido os mesmos resultados, ou seja, não há evidências para afirmar que existam diferenças entre as regiões.

5.9.2 Resultados por metodologia

Tabela 58. Distribuição dos escores médios dos resultados obtidos por cada metodologia utilizada para implantação do Programa de Qualidade do Banco do Brasil, março, 1999.

Metodologia	Questionários	Média resultado	Desvio-padrão
Banco do Brasil	8	3,43	0,93
BB/Sebrae	51	3,61	0,59
Auto-instrucional	17	3,07	0,81
PEC	27	3,29	0,70
Total	103	3,42	0,71

Diante do insignificante número de agências que implantaram o programa por meio da metodologia ISO, desprezou-se essa metodologia para fins desta análise.

Utilizando o procedimento estatístico Análise de Variância – Anova – a um nível de significância de 0,05 ou 5%, verificou-se pelo teste de Levene a suposição de homogeneidade de variâncias, sendo essa aceita. Na análise de resultados por metodologia, o Programa de Qualidade do Banco do Brasil obteve um $F=3,04$ e o p-valor igual a 0,03. Portanto, em um nível de significância de 0,05, há evidências para afirmar que existam diferenças nos escores

médios dos resultados obtidos em cada uma das metodologias: a metodologia BB/Sebrae obteve o melhor escore médio, a metodologia auto-instrucional ficou com o pior escore e, com escores intermediários, situaram-se as metodologias BB e PEC.

5.9.3 Resultados em relação ao grau de escolaridade

Tabela 59. Distribuição dos escores médios dos resultados obtidos conforme o grau de escolaridade dos líderes das EADs na implantação do Programa de Qualidade do Banco do Brasil, Março 1999.

Escolaridade	Questionários	Média resultado	Desvio-padrão
2º grau	52	3,52	0,69
Superior	51	3,45	0,76
Pós-graduação	13	3,36	0,48
Total	117	3,46	0,70

Considerando o insignificante número de líderes com o primeiro grau, para fins dessa análise, desprezou-se esse grau de escolaridade.

Utilizando o procedimento estatístico Análise de Variância – Anova – a um nível de significância de 0,05 ou 5%, verificou-se pelo teste de Levene a suposição de homogeneidade de variâncias, sendo essa aceita. Na análise de resultados obtidos conforme o grau de escolaridade dos líderes, o Programa de Qualidade do Banco do Brasil obteve um $F= 0,32$ e o p-valor igual a 0,72. Em que pese haver pequenas variações de escores entre os graus de escolaridade dos líderes, não há evidências para afirmar que os resultados do programa de qualidade estejam associados ao menor ou maior grau de escolaridade dos líderes.

5.9.4 Resultados da qualidade de vida em relação ao grau de escolaridade dos líderes

Tabela 60. Distribuição dos escores médios em relação as melhorias ocorridas na qualidade de vida dos funcionários após a implantação da qualidade total no Banco do Brasil, conforme o grau de escolaridade dos líderes das EADs, março 1999.

Escolaridade	Questionários	Média resultado*	Desvio-padrão
2º grau	65	2,89	1,06
Superior	69	2,88	1,08
Pós-graduação	15	3,13	1,06
Total	149	2,91	1,07

*Percepção dos líderes quanto à melhoria na qualidade de vida.

Utilizando o procedimento estatístico Análise de Variância – Anova – a um nível de significância de 0,05 ou 5%, verificou-se pelo teste de Levene a suposição de homogeneidade de variâncias, sendo essa aceita. Na análise de resultados obtidos, conforme o grau de escolaridade dos líderes, o resultado de suas percepções quanto à melhoria da qualidade de vida, após a implantação do programa de qualidade, obteve-se um $F= 0,35$ e o p -valor igual a 0,70. Conclui-se que não há evidências para afirmar que escores médios obtidos quanto à percepção das melhorias na qualidade de vida estão associados ao menor ou maior grau de escolaridade dos líderes.

5.9.5 Resultados do programa em relação ao tempo de banco

Tabela 61. Distribuição dos escores médios dos resultados obtidos pelo Programa de Qualidade do Banco do Brasil em relação ao tempo de banco do líderes das EADs, março 1999.

Tempo de banco	Questionários	Média Resultado	Desvio-padrão
Até 10 anos	9	3,00	0,89
Entre 10 e 15 anos	33	3,54	0,67
Entre 15 e 20 anos	46	3,41	0,67
Mais de 20 anos	28	3,62	0,68
Total	116	3,47	0,70

Utilizando o procedimento estatístico Análise de Variância – Anova – a um nível de significância de 0,05 ou 5%, verificou-se pelo teste de Levene a suposição de homogeneidade de variâncias, sendo essa aceita. Na análise de resultados obtidos conforme o tempo de banco dos líderes, obteve-se um $F= 2,07$ e o p-valor igual a 0,11, induzindo para a adoção de H_0 . Conclui-se que há evidências para afirmar que os escores médios obtidos nos resultados do programa de qualidade têm diferentes percepções em relação ao tempo de banco dos líderes das EADs. Os que possuem mais tempo de banco percebem que melhores resultados foram alcançados do que aqueles que têm menos tempo de casa (a diferença fica mais acentuada entre os líderes com mais de vinte anos e os com menos de dez).

5.9.6 Resultados do programa em relação aos cursos de qualidade

Tabela 62. Distribuição dos escores médios dos resultados obtidos pelo Programa de Qualidade do Banco do Brasil em relação à quantidade de cursos de qualidade dos líderes das EADs, março, 1999.

Cursos realizados	Questionários	Média resultado	Desvio-padrão
Nenhum curso	13	3,48	0,75
Um curso	42	3,39	0,77
Mais de um curso	61	3,52	0,65
Total	116	3,47	0,70

Utilizando o procedimento estatístico Análise de Variância – Anova – a um nível de significância de 0,05 ou 5%, verificou-se pelo teste de Levene a suposição de homogeneidade de variâncias, sendo essa aceita. Na análise de resultados obtidos conforme o tempo de banco dos líderes, obteve-se um $F= 0,44$ e o p-valor igual a 0,64, concluindo-se por H_0 . Conclui-se que não há evidências para afirmar que os resultados do programa foram diferentes entre os líderes das EADs que possuem mais ou menos cursos.

5.9.7 Resultados do programa em relação ao grau de satisfação

Tabela 63. Distribuição dos escores médios dos resultados obtidos pelo Programa de Qualidade do Banco do Brasil em relação ao grau de satisfação dos líderes das EADs, março 1999.

Grau de satisfação	Questionários	Média resultado	Desvio-padrão
Muito Satisfeito	19	3,66	0,69
Satisfeito	81	3,49	0,72
Insatisfeito	8	2,94	0,68
Total	108	3,47	0,73

Utilizando o procedimento estatístico Análise de Variância – Anova – a um nível de significância de 0,05 ou 5%, verificou-se pelo teste de Levene a suposição de homogeneidade de variâncias, sendo essa aceita. Na análise de resultados obtidos conforme o tempo de banco dos líderes, obteve-se um $F= 2,81$ e o p-valor igual a 0,064, concluindo-se por H_1 . Concluiu-se que há evidências para afirmar que os melhores resultados foram atingidos em agências nas quais os líderes das EADs estavam mais satisfeitos com o trabalho.

5.9.8 Avaliação geral do programa

Tabela 64. Distribuição dos escores médios gerais obtidos em cada um dos blocos: estratégias utilizadas para implantação e resultados obtidos pelo Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil, março, 1999.

Blocos	Quest. válidos	Média	Mediana	Quartil inferior	Quartil superior	Desvio-padrão
Estratégias	90	3,42	3,50	3,11	3,67	0,55
Resultados	125	3,45	3,57	3,19	3,90	0,73

Utilizou o procedimento estatístico Análise de Variância – Anova – a um nível de significância de 0,05. Na aplicação da Anova, verificou-se pelo teste de Levene a suposição de homogeneidade de variâncias, sendo essa aceita tanto para o bloco resultados como para o

bloco estratégias. Na análise dos escores em cada um dos blocos, o Programa de Qualidade do Banco do Brasil obteve nas estratégias um $F= 1,80$ e o p-valor igual a 0,15. Na análise dos resultados do programa, obteve-se um $F= 0,99$ e um p-valor de 0,40. Portanto, não há evidências para afirmar que o Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil atingiu sua plenitude quanto às estratégias e aos resultados na sua implantação.

5.10 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.10.1 Bloco Estratégias

Fazendo uma análise global da percepção dos líderes das EADs quanto às estratégias utilizadas para implantar o Programa de Qualidade no Banco do Brasil, visualizando as medianas, deduz-se que há uma distribuição de respostas entre 3 (não concordo, nem discordo) e 4 (concordo), com exceção da questão número 17, com uma mediana 2 (discordo) na qual há certa unanimidade dos respondentes que afirmaram que os EAPs não estão sendo encarados como prioridade pelas agências. Por sua vez, a questão 18 vem completar a 17, quando os líderes entendem que os EAPs estão sendo mais uma tarefa a ser cumprida (considerar que os EAPs deverão ser revistos quanto ao conteúdo e à forma de aplicação nas agências). Merecem uma breve consideração também as questões que obtiveram uma mediana 3, cujas estratégias devem ser repensadas e melhoradas, ou seja:

- os Núcleos de Garantia da Qualidade, no papel de coordenadores e líderes do processo de qualidade total nos estados (questão 11);
- as gerências-médias como líderes na coordenação do processo nas equipes e, ainda, como motivadoras das equipes para a realização dos EAPs (questões 10 e 15);
- a eficácia dos sistemas de controle e acompanhamento para acompanhar a evolução ou a mudança de rumos (questão 12).

Foram considerados pontos fortes que a unidade UDE-Quali deve buscar explorar:

- os multiplicadores, na função de auxiliar e esclarecer dúvidas e por seu comprometimento com o programa (questões 7 e 8);
- os conteúdos e os recursos didáticos utilizados (questões 5 e 6).

5.10.2 *Bloco Resultados*

Numa análise global da percepção dos líderes das EADs quanto aos resultados obtidos pelo Programa de Qualidade no Banco do Brasil, visualizando as medianas, deduz-se que há uma distribuição de respostas entre 3 (não concordo, nem discordo) e 4 (concordo), à exceção da questão E20, na qual, embora tenha uma mediana 3, há uma distribuição de escores no *box plot* entre 2 e 4. Nessa questão, é percepção dos respondentes que a qualidade total, após implantada nas agências, não contribuiu o suficiente para melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

Ainda, na percepção dos respondentes, os itens que obtiveram uma mediana 3 são aqueles que não alcançaram efetivamente os resultados esperados, ou seja:

- despertar a importância para o *benchmarking* entre as equipes, entre as agências e entre os concorrentes (questão 6);
- propiciar o surgimento de novas lideranças entre os funcionários (questão 17);
- despertar para a necessidade de valorização do ser humano através do reconhecimento por desafios atingidos (questão 18).

É bom destacar um ponto forte e que merece atenção, qual seja, de que, na percepção dos respondentes, o Programa de Qualidade do Banco do Brasil contribuiu para que a empresa obtivesse as dez certificações ISO 9000, bem como o destaque recebido pela revista Banco Hoje, com o prêmio Qualidade em Bancos - 1998.

Outros pontos fortes alcançados com o programa e que podem ser explorados pela unidade responsável foram:

- a qualidade incentivou a abertura para a manifestação de idéias, opiniões e sugestões de melhorias (questão 16);
- a qualidade despertou para a necessidade da educação e treinamento constantes, quer interna ou externamente à agência (questão 19);
- a qualidade propiciou melhor acesso dos funcionários com os administradores (questão 10);
- a qualidade contribuiu para entender a importância de dar e receber *feed-back* (questão 13).

5.11 RECOMENDAÇÕES

Com base nas constatações apontadas pela pesquisa e pela própria vivência com programas de qualidade, é possível propor ações de melhorias que visem consolidar o Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil e internalizar em seus funcionários os conceitos e ferramentas da qualidade que são úteis à gestão administrativa das agências. Entre as recomendações, sugerem-se:

- melhorias nos EAPs, tornando-os mais ágeis e eficazes e que sua elaboração se torne um trabalho agradável;
- revisão das funções do líder de EADs e um sistema de reconhecimento pela dedicação extra;
- dar prioridade a ações que beneficiem o cliente externo, como meio para alcançar os resultados desejados;
- adoção de ações preventivas que previnam o surgimento de problemas, evitando-se desperdícios. Lembrar que qualidade é fazer certo da primeira vez;
- privilegiamento de ações de treinamento do pessoal e de desenvolvimento gerencial. O aperfeiçoamento contínuo é fundamental à manutenção da qualidade;
- manutenção da transparência da empresa mediante o estabelecimento de um sistema de comunicação interno eficaz;

- aperfeiçoamento das metodologias, dos recursos didáticos e dos controles do programa, além de uma maior divulgação dos resultados alcançados com sua implantação;
- desenvolvimento de ações que visem associar as melhorias obtidas no programa de qualidade total com o atingimento de melhorias na qualidade de vida no trabalho (pior desempenho da pesquisa) Ex.: atividades de recreação, encontros de estudo e/ou confraternizações entre colegas;
- sensibilização das chefias para que desenvolvam ações com vistas a uma maior delegação/descentralização (ponto fraco do programa) e, conseqüentemente, melhor circulação das informações internas. Nesse processo, devem buscar delegar a responsabilidade pelos problemas e discutir maneiras eficientes de solucioná-los;
- desenvolvimento de ações que busquem valorizar/reconhecer os colaboradores pelo atingimento dos desafios propostos e/ou pela criação e inovação de novas formas de execução de tarefas;
- revitalização da metodologia BB/Sebrae, destinada às pequenas agências, a qual produziu os melhores resultados;
- implementação de ações de divulgação externa dos resultados atingidos com o programa de qualidade relativos aos prêmios e destaques obtidos, bem como as certificações ISO 9000;
- adoção da Gestão pela Qualidade Total não como uma meta, mas como um meio para se atingir as metas;
- desenvolvimento de periódicas auditorias internas da qualidade, quando seriam contempladas auditorias do Programa 5 S;
- condução de ações da qualidade baseadas em fatos e dados, e não em sentimentos e suposições;
- continuidade das medições do clima organizacional (pesquisa interna) e da satisfação dos clientes (pesquisa externa);

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho é culminância de uma etapa na carreira profissional. Constantemente preocupados com a disseminação do conhecimento e o autodesenvolvimento, participou-se durante anos da liderança de EADs. A partir de 1994, colaborou-se ativamente para consolidação do Programa de Qualidade do Banco do Brasil em atividades de instrutoria (formação de multiplicadores), adequação de metodologia (qualidade do Sebrae para a BB/Sebrae) e na multiplicação do programa na região de Passo Fundo (RS).

Reservou-se um capítulo para expor como a organização Banco do Brasil conduziu o Programa de Qualidade Total desde a promoção, sensibilização e capacitação em gestão pela qualidade total. Clarificou-se a formação das equipes de autodesenvolvimento e o papel do líder, levantando-se as diferentes metodologias adotadas e as condições de clima organizacional por ocasião da implementação do programa. A fundamentação teórica levou ao aprofundamento dos conhecimentos da gestão pela qualidade total.

Os resultados do presente trabalho corroboram o problema de pesquisa proposto que passa a adquirir nova relevância a partir de fatos e dados levantados pela pesquisa.

Foram pesquisadas 181 agências do Banco do Brasil em todo o país, que passaram a constituir a amostra, sendo estratificadas proporcionalmente em cada um dos blocos analisados. Junto a essas, buscou-se avaliar a percepção, do ponto de vista dos líderes das equipes de autodesenvolvimento, sobre as estratégias utilizadas na implantação e a percepção dos resultados alcançados pelo programa. As percepções dos líderes, após a devolução dos questionários, foram tabuladas, criando-se o banco de dados estatísticos, que fundamentou toda a análise da pesquisa.

Todas as análises foram submetidas aos testes estatísticos sujeitos a técnicas de confiabilidade e validade dos instrumentos, à análise fatorial, aos testes estatísticos de hipóteses e às análises de variância. Portanto, os resultados apurados na pesquisa superam uma simples descrição de dados; trata-se de uma análise exploratória e interpretativa, uma vez que se vivenciou o processo. Ainda, a metodologia passa a ser um diferencial da pesquisa, pois o estudo fundamenta-se na percepção daqueles que contribuíram para a construção da qualidade no Banco do Brasil, ou seja, os líderes das EADs.

Com base nos resultados estatísticos apurados, pode-se concluir que a qualidade no Banco do Brasil obteve os melhores resultados com a aplicação da metodologia BB/Sebrae.

Nas estratégias de implantação do programa, há evidências para afirmar que as estratégias de adoção da qualidade foram mais eficazes em relação aos treinamentos, conteúdos, recursos didáticos e multiplicadores. Em oposição, não atingiram a eficácia os seguintes pontos: metodologia, liderança dos administradores, gerência média e Núcleos Estaduais de Garantia da Qualidade, sistemas de acompanhamento e controle, ganhos compartilhados, EAPs e divulgação do programa.

Para os resultados esperados com a implantação do programa, os melhores ganhos foram alcançados nos seguintes quesitos: participação, envolvimento e comprometimento dos funcionários na tomada de decisões; melhorias no trabalho em equipes; soma de esforços para a solução de problemas comuns; melhoria nas relações interpessoais; o despertar para a importância de criar e inovar para encantar e surpreender o cliente; contribuição na busca de mais informações e sugestões dos clientes para aprimorar o atendimento; melhora no acesso dos funcionários junto aos administradores; desafio e motivação dos funcionários à divulgação de novos conhecimentos e de informações advindas de cursos, seminários e palestras; melhorias na comunicação interna; contribuição para a importância de dar e receber *feed-back*; incentivo à aplicação de conceitos e ferramentas da qualidade na busca da satisfação dos clientes e para melhoria de produtos e processos; incentivo à abertura para manifestação de idéias e sugestões de melhorias; despertar para a educação e treinamento constantes; despertar para a importância da adoção da estratégia empresarial e contribuição para a obtenção de certificações ISO e prêmios.

Já os pontos a ser melhorados são: contribuição do programa para a melhoria da qualidade de vida no trabalho; o programa como ferramenta útil à gestão das agências; o despertar para a importância do *benchmarking*; contribuição para consolidação da delegação; contribuição para o surgimento de novas lideranças e o despertar para a valorização do ser humano através do reconhecimento por desafios atingidos.

Diante dos resultados obtidos até o presente momento, sugere-se a continuidade das ações da qualidade, as quais, associadas a outros programas paralelos em andamento, Programa de Excelência no Atendimento - PEA e Plano de Excelência e Competitividade - PEC Fase 2, buscam a consolidação do programa, a internalização dos conceitos e ferramentas da gestão pela qualidade total, o aperfeiçoamento nas relações com os clientes e o atingimento dos resultados esperados pela empresa. Com a continuidade do programa, o Banco do Brasil deverá atingir novos patamares de excelência uma vez que os resultados até aqui alcançados são bons e estão consolidados. Ressalve-se que muitas dificuldades foram transpostas, em especial a credibilidade do programa, colocada à prova após o PDV de 1995 e sua retomada em 1996.

Para futuros trabalhos de pós-graduação, na área de concentração da qualidade total relacionada a serviços bancários, sugere-se estudos complementares que abordem a qualidade total do ponto de vista do cliente externo, que abordem com mais profundidade assuntos relacionados à qualidade de vida no trabalho, a questão da melhoria de processos, os ganhos com o trabalho em equipes e novas maneiras de reconhecimento por desafios atingidos.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARU, A. C. **Gerência do trabalho em equipes**, São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSI/ASQC A1/2/3. **Definitions, symbols, formulas e tables for control charts**.
Milwaukee: ASQC, 1987
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis:Ed.
UFSC, 1998.
- BORDENAVE, Juan Díaz. **Participação**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BRASSARD, Michael. **Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua**. The Memory
Jogger. Rio de Janeiro-RJ: Qualitymark Editoria, 1992.
- BUFFON, Geraldinho. **Motivação para o trabalho**. Lagoa Vermelha: Jornal Gazeta Popular,
23.03.96
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês).
Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch
Editores, 1992.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo:
Makron Books, 1993.
- CORREA, Rossi A. A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento
público e competitividade. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 27, n.
1, p. 113-123, 1993.
- COOPER, Linda e SUMMER, Beth. **Getting started in quality, consumer Affairs/Quality
department**, The First National Bank of Chicago, 1990.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques
Saraiva, 1990
- _____. **Quality, productivity and competitive position**. Cambridge: Center for Advanced
Engineering Study, MIT, 1982.

- DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, 1996.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- FOLHA DE São Paulo, 1º de maio de 1994, 8º fascículo da qualidade.
- GARVIN, David. **Gerenciando a Qualidade - a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- GONÇALVES, Cristina F.F. – **RAE**, out./dez.1996, p. 102-106.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total - à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993
- JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. Pioneira, 1992.
- _____. **Management of quality**. Wilton: Juran Institute Inc., 1986
- LERNER, Walter. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MIYAUCHI, I. **TQC Conceptual Operation (management) (QC Story)**. Tokio: JUSE 1990.
- MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. Informação por correio eletrônico. www.agedado.com.br/patricin/hsm/texto2.htm.
- NUNNALLY Jr., J.C. **Introduction to psychological measurement**. Nova York: McGraw-Hill, 1970
- O ESTADO DE SÃO PAULO, Caderno de Economia, 10.08.97.
- OS GURUS DA QUALIDADE - **Apostila da Fundação Carlos Alberto Vanzolini**.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**, São Paulo: Atlas, 1995.
- PARANTHAMAN, D.. TTI Madras. **Controle da Qualidade: conceitos e práticas aplicadas em atividades integradas de produção e fabricação**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- PASQUALI, Luiz. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: UnB, 1997.
- RAE. **Revista de Administração**. FGV, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 102-106, out/dez.1996.
- RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- SEBRAE. **Apostilas do Projeto Sebrae da Qualidade Total**, Sebrae Nacional, Brasília-DF, 1996.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 12. ed., São Paulo: Best Seller, 1990.

- SIQUEIRA, Mirlene M. M. S & COLETA, José A. D. **Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho.** Psicologia do trabalho. Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 51-66, 1989.
- SLATER, Robert. **Jack Welch – O executivo do século.** São Paulo: Negócio, 1999.
- STONER, James A. F. e FREEMAN. **Administração.** 5. ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida e o controle da qualidade total.** Florianópolis: Insular, 1996.
- WALTON , Mary. **O método Deming de Administração.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1989.

8 ANEXOS

ANEXO A

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL S.A.

O Banco do Brasil S.A. tem sua direção geral organizacionalmente estruturada na forma a seguir:



ANEXO B

QUESTIONÁRIO E ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO



A/C

Agência _____

Colega líder/coordenador da Equipe de Autodesenvolvimento ou substituto,

Peço sua importante **contribuição** respondendo à presente pesquisa. Este trabalho de avaliação comporá minha dissertação para conclusão do **Mestrado em Administração**, da Universidade Federal de Santa Catarina, turma especial Universidade de Passo Fundo.

2. Há mais de quatro anos, iniciou-se a disseminação do **Programa de Qualidade Total** no Banco do Brasil em todo o país (o dia D foi em 18.08.94). Pretendo avaliar a eficácia de suas ações e, com base nos resultados da pesquisa, sugerir à UDE-Quali, ações de continuidade da Gestão pela Qualidade Total.

3. A fim de compor amostra aleatória, sua **agência foi selecionada** para responder ao questionário de avaliação proposto. Para tanto, apreciaria seu interesse e uma sincera resposta manifestando sua percepção e o grau de **concordância/discordância** em relação aos itens apresentados.

4. A pesquisa é confidencial e não será revelado seu conteúdo, exceto os resultados médios apurados.

5. Os questionários devem ser respondidos até 28.02.99 e remetidos para a **agência Passo Fundo-RS a/c de Geraldinho Buffon**.

6. **Dúvidas** - contate nos seguintes endereços:

- SISBB – CPE – AGE0092 – Passo Fundo-RS – a/c de Geraldinho Buffon
- Internet: - e-mail: buffon@st.com.br
- Telefones: Cel.: (054) 973-9189; Res.: (054)311-4584; Com.(BB): (054) 316-6100
- End.: Rua Tiradentes, 199/201 – 99010-260 – Passo Fundo-RS

GERALDINHO BUFFON

Matr. nº 3.607.050-5

Para responder às proposições abaixo, assinale um “x” na respectiva alternativa. Utilize a escala de 1 a 5 para o nível de **concordância ou discordância**, de acordo com a intensidade com que o conteúdo de cada item se aplica ao seu ponto de vista como líder da equipe de EAD. Se a pergunta não se adequar à realidade ou à situação de sua agência, assinale “P”, significando prejudicado.

- P – prejudicado**
1 – discordo totalmente
2 – discordo
3 – não concordo nem discordo
4 – concordo
5 – concordo totalmente

1. DADOS GERAIS DO LÍDER/COORDENADOR DA EAD QUE RESPONDERÁ O QUESTIONÁRIO – Assinale suas características pessoais.

- 2.1** – Sexo: masculino feminino
2.2 – Escolaridade: primeiro grau completo segundo grau completo superior completo pós-graduação completa
2.3 – Tempo de banco: menos de 10 anos entre 10 e 15 anos entre 15 e 20 anos mais de 20 anos.
2.4 – Tempo que é líder/coordenador da EAD: menos de 1 ano entre 1 e 3 anos de 3 a 5 anos mais de 5 anos.
2.5 – Cursos de Qualidade: ETA - Encontro de Trabalho com Administradores IQT - Introdução à Qualidade Total CBQ - Curso Básico da Qualidade Formação de Multiplicador Gerenciando a Qualidade Total em Serviços – Christiano Ottoni Outros - inclusive fora do banco Nenhum
2.6 – Grau de Satisfação com o Trabalho: Muito satisfeito Satisfeito Insatisfeito

2. ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DO BANCO DO BRASIL – treinamentos, metodologias, conteúdos, disseminadores, o processo, os EAPs e os fatores motivacionais.

- 2.1.** Na implantação do Programa de qualidade, sua agência adotou a metodologia: Metodologia **BB** da Fundação Carlos Alberto Vanzolini-USP Metodologia **BB/SEBRAE** Metodologia **Auto-instrucional** **PEC** – Plano de Excelência e Competitividade **ISO 9000** Nenhuma dessas.

2.2. O **treinamento** recebido para implantação do Programa de qualidade propiciou embasamento suficiente para aplicação e desenvolvimento da gestão pela qualidade total na sua agência.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.3. A **metodologia** que sua agência utilizou para implantação do Programa de qualidade foi de fácil compreensão e assimilação.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.4. A **metodologia** da qualidade total, depois de implantada, está incorporada à rotina da agência.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.5. Os **conteúdos** (textos) expressos nas apostilas e/ou materiais que foram utilizados nos treinamentos e na implantação do Programa de qualidade eram de fácil compreensão.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.6. Os **recursos didáticos** auxiliares utilizados nos treinamentos como jogos, vivências, *folders* e/ou vídeos foram úteis ao entendimento dos conteúdos.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.7. Os **multiplicadores** (normalmente o administrador e/ou líder de EAD), quando da implantação do programa da qualidade, cumpriram a função de auxiliar e esclarecer as dúvidas dos funcionários e das equipes.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.8. Os **multiplicadores**, quando da implantação, estavam comprometidos com o Programa de qualidade total.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.9. Os **administradores** cumpriram e estão cumprindo o papel de liderar o processo de implantação da qualidade total na agência.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.10. As **gerências-média** estão cumprindo o papel de liderar e conduzir a qualidade total nas equipes.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.11. Os **Núcleos de Garantia da Qualidade** (NUGAQs) estão cumprindo o papel de coordenar o processo da qualidade total nos estados.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.12. Os **sistemas de controle e acompanhamento** do programa estão sendo eficazes para acompanhar a evolução ou mudança de rumos.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.13. Os **administradores motivaram**/motivam as equipes oferecendo espaço e/ou oportunidade para que o Programa de qualidade aconteça.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.14. Os **ganhos** com as melhorias dos processos estão sendo **compartilhados** por todos.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.15. As **gerências-médias** envolvidas com os EAPs (Estudo e Aperfeiçoamento de Processos) **motivaram** as equipes para a realização das etapas.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.16. O **tempo para realização** de cada etapa dos EAPs foi/está sendo suficiente.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.17. Os EAPs estão sendo encarados com **prioridade** pela agência.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.18. As equipes estão vendo os EAPs como mais uma **tarefa** a ser cumprida.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.19. A **divulgação** do programa de qualidade total foi eficiente e atingiu todos os funcionários da agência.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.20. A qualidade total, após implantada na agência, contribuiu para melhorar a **qualidade de vida** dos funcionários.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. AVALIAÇÃO/RESULTADOS DO “PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL - PQT” NAS MELHORIAS DA AGÊNCIA. As proposições abaixo são afirmações sobre resultados que normalmente os programas de qualidade total buscam alcançar.

3.1. O PQT - Programa de qualidade total está sendo uma ferramenta de gestão útil à **administração**, ao **desenvolvimento** e ao **crescimento** da agência.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.2. O PQT oportunizou mais a **participação, envolvimento e comprometimento** dos funcionários na tomada de decisões.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.3. O PQT oportunizou melhorias para o desenvolvimento do **trabalho em equipe**.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.4. Com o PQT, somaram-se esforços entre os setores para a solução de **problemas comuns**.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.5. O PQT contribuiu para melhorar as **relações interpessoais**.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.6. O PQT despertou a importância do **benchmarking** (comparação com referenciais de excelência) entre as equipes, entre as agências e entre os concorrentes.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.7. Com o PQT houve um despertar para a importância de **criar e inovar** para encantar e surpreender os **clientes**.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.8. O PQT despertou a importância de buscar mais **informações e sugestões** dos clientes com vistas a aprimorar o **atendimento**.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.9. O PQT contribuiu para as chefias buscarem **delegar/descentralizar** mais.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.10. Houve mais facilidades de **acesso** entre funcionários e administração da agência.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.11. Os funcionários foram desafiados e motivados à **divulgação** de novos conhecimentos e de informações advindas de cursos, seminários, leitura, palestras, etc.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.12. O PQT melhorou a **comunicação interna** de uma maneira geral.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.13. O PQT contribuiu para entender a importância do dar e receber **"feed-back"**.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.14. Com o PQT, incentivou-se os funcionários a aplicar os **conceitos e ferramentas** da qualidade total na busca da satisfação dos clientes.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.15. Houve incentivos para utilização de **conceitos e ferramentas** para a melhoria de produtos e processos.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.16. O PQT incentivou a **abertura** para manifestação de idéias, opiniões e sugestões de melhorias.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.17. O PQT propiciou o surgimento de novas **lideranças** entre os funcionários.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.18. Houve um despertar para a necessidade da **valorização do ser humano** através do reconhecimento por desafios atingidos.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.19. O PQT despertou para a necessidade da **educação e treinamento** constantes, quer interna ou externamente à agência.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.20. O PQT clarificou a **cadeia cliente/fornecedor** tanto nos processos internos como nos externos.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.21. O PQT despertou a importância do conhecimento por todos da **estratégia empresarial**, aí incluídos o planejamento estratégico, a missão e visão da empresa.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.22. O PQT contribuiu para que o Banco do Brasil obtivesse as **certificações ISO 9000**, (dez certificações recentemente conquistadas), bem como o **destaque** recebido pela *revista Banco Hoje*, com o prêmio **Qualidade em Bancos-1998**.

P	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Obrigado por sua contribuição.