

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE  
NO BANCO SUDAMERIS BRASIL S.A.

Renata de Martins Faria Vieira

Florianópolis, novembro de 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE  
NO BANCO SUDAMERIS BRASIL S.A.

Renata de Martins Faria Vieira

Orientada por: Dante Marciano Girardi

Área de concentração:  
Administração de recursos humanos

Florianópolis, novembro de 1997.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribuiu a nota \_\_\_\_\_ à aluna Renata de Martins Faria Vieira, na disciplina de Estágio II - CAD 5401.

Banca examinadora

Prof. Dante Marciano Girardi  
Presidente

Prof. Gerson Rizzatti  
Membro

Artur Ribeiro de Moura Junior  
Membro

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
2. OBJETIVOS	08
2.1. Objetivo geral	08
2.2. Objetivo específico	08
2.3. Avaliação dos objetivos	08
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
3.1. Conceitos gerais	09
3.1.1. Conceito de qualidade	09
3.1.2. Conceito de produtividade	09
3.1.3. Conceito de <i>benchmarking</i>	10
3.2. Os gurus da qualidade	10
3.2.1. W. Edwards Deming	10
3.2.2. Joseph M. Juran	12
3.2.3. Philip B. Crosby	13
3.3. As ferramentas da qualidade	15
3.4. Os princípios da qualidade	16
3.5. Os custos da qualidade	18
3.5.1. Custo de falhas internas	19
3.5.2. Custo de falhas externas	19
3.5.3. Custo de controle da qualidade	20
3.5.4. Custo de prevenção	20
3.6. Os métodos mais utilizados na implantação de um processo de qualidade	21
3.6.1. 5 “S”	21
3.6.2. <i>Just-in-time</i>	23
3.6.3. <i>Kanban</i>	23
3.6.4. Círculo de controle da qualidade	23
3.6.5. <i>Kaizen</i>	24
3.7. O controle da qualidade	24
3.8. A qualidade em serviços	25

#### **4. REFERÊNCIAS SOBRE A EMPRESA**

##### **4.1. O programa de qualidade do Banco Sudameris Brasil S.A.**

###### **4.1.1. Compromisso de qualidade**

###### **4.1.2. Considerações sobre o processo de qualidade do Banco Sudameris Brasil S.A.**

##### **4.2 Cursos realizados**

#### **5. METODOLOGIA DO TRABALHO**

#### **6. TABULAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO APRESENTADO NO QUESTIONÁRIO**

##### **6.1. O resultado obtido pela aplicação dos questionários**

##### **6.2. Análise e interpretação do resultado apresentado no questionário**

###### **6.2.1. Análise da aceitação dos funcionários ao processo de qualidade e produtividade**

###### **6.2.2. Análise do impacto causado pelas mudanças ocorridas através do programa de qualidade e produtividade**

###### **6.2.3. Análise dos aspectos positivos do processo de qualidade e produtividade**

###### **6.2.4. Análise dos aspectos negativos do processo de qualidade e produtividade**

#### **7. PROPOSTAS AO PROCESSO DE QUALIDADE**

##### **7.1. Envolvimento dos funcionários ao processo**

##### **7.2. A implantação dos 5 “S”**

##### **7.3. Ouvir o que o cliente deseja**

##### **7.4. A comunicação**

##### **7.5. Incentivo à prática desportiva**

#### **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

#### **9. BIBLIOGRAFIA**

## RELAÇÃO DAS TABELAS

Tabela 1 - Gosta do seu trabalho	46
Tabela 2 - Jornada de trabalho	48
Tabela 3 - Justificativa da resposta não	49
Tabela 4 - Informações para desempenhar suas tarefas	51
Tabela 5 - Participação nas tomadas de decisões	52
Tabela 6 - Justificativa da resposta não	53
Tabela 7 - Aceitação das sugestões	54
Tabela 8 - Justificativa da resposta não	55
Tabela 9 - Satisfação com o salário	56
Tabela 10 - Justificativa da resposta não	57
Tabela 11 - Fatores motivacionais	58
Tabela 12 - Menção a resposta outros	60
Tabela 13 - Importância dos benefícios	61
Tabela 14 - Sugestões de benefícios para a empresa	63
Tabela 15 - Lazer	65
Tabela 16 - Justificativa da resposta outros	67
Tabela 17 - Relacionamento com os colegas	68
Tabela 18 - Bom relacionamento contribui para um melhor desempenho	69
Tabela 19 - Justificativa da resposta sim	70
Tabela 20 - Benefícios trazidos para agência e para você após a implantação do processo de qualidade	71
Tabela 21 - Justificativa da resposta sim	72
Tabela 22 - Justificativa da resposta não	74
Tabela 23 - Benefícios após a implantação do processo de qualidade	75
Tabela 24 - Trabalho mais produtivo	77
Tabela 25 - Percepção as mudanças	79
Tabela 26 - Justificativa da resposta sim	80
Tabela 27 - Mudanças para melhorar a qualidade	82

## RELAÇÃO DOS GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gosta do seu trabalho	47
Gráfico 2 - Jornada de trabalho	48
Gráfico 3 - Justificativa da resposta não	50
Gráfico 4 - Informações para desempenhar suas tarefas diárias	51
Gráfico 5 - Participação nas tomadas de decisões	52
Gráfico 6 - Justificativa da resposta não	53
Gráfico 7 - Aceitação das sugestões	54
Gráfico 8 - Justificativa da resposta não	55
Gráfico 9 - Satisfação com o salário	56
Gráfico 10 - Justificativa da resposta não	57
Gráfico 11 - Fatores motivacionais	59
Gráfico 12 - Justificativa da resposta outros	60
Gráfico 13 - Importância dos benefícios	62
Gráfico 14 - Sugestões de benefícios para a empresa	64
Gráfico 15 - Atividades de lazer	66
Gráfico 16 - Justificativa da resposta outros	67
Gráfico 17 - Relacionamento com os colegas	68
Gráfico 18 - Bom relacionamento contribui para um melhor desempenho	69
Gráfico 19 - Justificativa da resposta sim	70
Gráfico 20 - Benefícios trazidos para a agência e para você após a implantação do processo de qualidade	71
Gráfico 21 - Justificativa da resposta sim	73
Gráfico 22 - Justificativa da resposta não	74
Gráfico 23 - Benefícios após a implantação do processo de qualidade	76
Gráfico 24 - Trabalho mais produtivo	78
Gráfico 25 - Percepção de mudanças	79
Gráfico 26 - Justificativa da resposta sim	81
Gráfico 27 - Mudanças para melhorar a qualidade	83

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo é de natureza empírica-prática, na área de administração de recursos humanos.

Atualmente, a grande exigência dos consumidores por produtos e serviços de qualidade tem feito com que as empresas busquem uma maneira de satisfazer essas necessidades dos seus clientes. Devido, a crescente concorrência, uma empresa necessita além de atender as necessidades de seus clientes, encantá-lo, pois só assim, conseguirá a fidelidade do mesmo quando este necessitar adquirir o produto/serviço novamente.

Assim, antigos conceitos de qualidade foram revisto, passaram de conceitos restritos aos produtos e serviços, para serem amplos, abrangendo toda a organização.

A grande preocupação das empresas por uma maior qualidade de seus produtos/serviços, bem como, o aumento da produtividade de seus funcionários, tem sido amplamente discutido nos meios acadêmicos. Esta preocupação deve-se: a concorrência acirrada e a um mercado consumidor cada vez mais exigente.

Assim, pode-se observar através da bibliografia pesquisada que existem várias correntes que regem o assunto. Estas, estão relacionadas com a cultura dos países, pioneiros na implantação destes conceitos. Por isso, não podemos, simplesmente, copiar os métodos adotados por países como Japão e Estados Unidos, devemos procurar adaptá-los a nossa realidade.

Este projeto analisou a maneira pela qual está sendo implantado o processo de qualidade e produtividade no Banco Sudameris Brasil S.A., na agência Florianópolis.

Este trabalho teve como objetivo, analisar a proposta da Diretoria do banco sobre a implantação do programa de qualidade e produtividade, bem como, a aceitação dos funcionários ao processo e fazer algumas propostas. E assim, montar um cronograma de atividade, enfatizando alguns conceitos que até o presente momento não foram trabalhados.



## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo Geral.

Analisar a maneira pela qual está sendo implantado o processo de qualidade e produtividade na agência Florianópolis, do Banco Sudameris Brasil S.A.

### 2.2. Objetivo Específico.

- analisar a metodologia utilizada na implantação do processo de qualidade e produtividade;
- analisar as etapas do processo de implantação do processo de qualidade e produtividade;
- analisar a aceitação dos funcionários ao processo de qualidade e produtividade;
- analisar o impacto causado pelas mudanças ocorridas através do programa de qualidade e produtividade;
- analisar os aspectos positivos e negativos do processo de qualidade e produtividade;
- propor algumas sugestões para o programa de qualidade e produtividade.

### 2.3. Avaliação dos objetivos.

Com relação aos objetivos propostos no trabalho, pode-se dizer que foram alcançados no decorrer da realização do mesmo, uma vez que foram identificados os fatores necessários à implantação do programa de qualidade.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A qualidade é algo que vem sendo bastante discutido ultimamente, visto a grande exigência de um mercado consumidor cada vez mais competitivo, onde a sobrevivência dependerá cada vez mais do atendimento das necessidades do consumidor. Para isto, torna-se necessário, superar suas expectativas.

Ao falarmos em qualidade, devemos primeiramente emitirmos alguns conceitos à respeito do assunto, conceitos estes, necessários para uma melhor compreensão do assunto.

#### 3.1. Conceitos gerais.

##### 3.1.1. Conceito de qualidade.

Roberts e Serfsketter (1994) nos colocam que *“qualidade é uma responsabilidade muito especial. Somos todos responsáveis por nosso trabalho e podemos influenciar drasticamente sua qualidade. é preciso fixar padrões baseados em exigências dos clientes, medir os defeitos e ciclos em relação a esses padrões e, de modo geral, utilizar princípios de qualidade para melhorar sempre. O aperfeiçoamento da sua qualidade pessoal irá torná-lo mais valioso para seus clientes, seus associados, sua família, seus amigos e você mesmo”*.

##### 3.1.2. Conceito de produtividade.

Para Campos (1992, p.3) *“para aumentar a produtividade de uma organização, deve-se agregar o máximo de valor (máxima satisfação das necessidades dos clientes) ao menor custo”*.

O aumento da produtividade está vinculado à satisfação do clientes, pois, se este não ficar satisfeito com o produto/serviço, não o comprará mais.

### 3.1.3. Conceito de “*benchmarking*”.

É o processo de comparação sistemática de produtos ou serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas tidas como excelentes em algo determinado. O propósito é incorporar o que os outros estão fazendo de melhor.

## 3.2. Os gurus da qualidade.

Após mencionar alguns conceitos que envolvem a gestão da qualidade em um empresa, temos que fazer algumas referências aos mestres deste assunto, o qual são chamados de “gurus”.

Os gurus da qualidade são pessoas que passaram anos dedicando suas vidas ao estudo e desenvolvimento do assunto qualidade, aqui mencionar-se-á os três mais conhecido. Podemos observar que eles concordam em alguns pontos e discordam em outros.

A qualidade passou a ser motivo de preocupação constante das empresas brasileiras, à partir de 1990, quando uma crescente preocupação com a concorrência cada vez mais acirrada e um maior grau de exigências do consumidor passou a afetar as organizações. Assim, a qualidade passou a fazer parte da estratégia da empresas preocupadas em se manter no mercado.

### 3.2.1 .W. Edwards Deming.

“É o mais conhecido de todos os gurus, por colocar o Japão no caminho que os tornou o número um em qualidade, em todo o mundo” (Miranda, 1994: p.18).

Hoje o maior prêmio de qualidade do Japão recebe o nome de Deming, onde no momento de recebimento do prêmio, os empresários têm que dizer aos presentes como conseguiram obter este prêmio, pois assim, as outras empresas poderão utilizar da mesma técnica para melhorar a qualidade de seus produtos.

Deming prevê que os Estados Unidos levaram trinta anos para atingir o mesmo nível de qualidade dos japoneses.

De acordo com Deming boa qualidade não é necessariamente alta qualidade. Para ele, qualidade é “qualquer coisa que o cliente necessita e deseja. E, uma vez que os requisitos e gostos do cliente estão sempre mudando, a solução para definir qualidade em termos do cliente é realizar constantemente uma pesquisa junto a ele” (Miranda, 1994: p.18).

A filosofia básica de Deming sobre a qualidade diz que a produtividade cresce à medida que a variabilidade decresce. Mostrando a importância do método estatístico, uma vez que todas as coisas variam. O controle estatístico não implica a ausência de itens defeituosos, mas prevê os limites de variância aceitáveis de defeitos.

Deming critica à gestão empresarial dos Estados Unidos, onde segundo ele a cúpula é a responsável por 94% dos problemas de qualidade, ressaltando que é tarefa da gerência auxiliar as pessoas a trabalharem com mais esperteza, e não mais arduamente. Deming critica ainda, os programas motivacionais que inclui o “zero defeito”, e diz que uma pessoa não pode produzir um produto de qualidade da primeira vez, se não houver uma matéria-prima dentro das especificações ou se a máquina não estiver em perfeitas condições de funcionamento.

A inspeção é demasiada tardia, ineficaz e onerosa, segundo Deming, esta não melhora a qualidade nem a garante, pois a inspeção está programada para permitir um certo número de defeitos.

No que se refere a fornecedores, Deming critica a maioria dos procedimentos para cadastrá-los, pois assim, após cadastrados, o fornecedor livra-se da sua responsabilidade e o comprador aceita o que lhe for entregue. Assim, Deming diz que o maior reconhecimento que se pode dar a um fornecedor de qualidade é fazer vários negócios com ele. Outro ponto destacado por Deming, é que não se deve ter um fornecedor único, pois isso significa pagar uma preço mais alto.

Deming nos coloca catorze pontos para a gerência da qualidade, são eles:

- “1. Criar constância de propósito em direção à melhoria do produto e serviço.
2. Adotar uma nova filosofia: Não podemos mais viver com os níveis habitualmente aceitáveis de atrasos, erros, materiais defeituosos e mão-de-obra ineficiente.
3. Cessar a dependência da inspeção em massa. Em vez disso, exigir evidência estatística de onde a qualidade está imbutida.
4. Terminar a prática de recompensar o negócio com base no preço.
5. Encontrar os problemas. É tarefa da gerência trabalhar continuamente no sistema.

6. Instituir métodos modernos de treinamento na produção.
7. Instituir métodos modernos de supervisão para os trabalhadores da produção. A responsabilidade dos supervisores tem de ser mudada de números para qualidade.
8. Eliminar o medo, a fim de que cada um possa trabalhar efetivamente para a empresa.
9. Quebrar as barreiras entre departamentos.
10. Eliminar metas numéricas, pôsteres e *slogans* para a força de trabalho e a demanda de novos níveis de produção sem fornecer os métodos.
11. Eliminar padrões de trabalho que prescrevam quotas numéricas.
12. Remover as barreiras que se interpõem entre o trabalhador horista e seu direito ao orgulho pelo trabalho que faz.
13. Instituir um vigoroso programa de educação e reciclagem.
14. Criar uma estrutura na cúpula para cobrar, todos os dias, os treze pontos anteriores” (Miranda, 1994, p.21).

### 3.2.2. Joseph M. Juran.

Também a Juran é creditado boa parte da história de sucesso de qualidade no Japão. Segundo Juran há dois tipos de qualidade: a adequação ao uso e a conformidade com as especificações, para ilustrar ele diz que um produto por atender a todas as especificações, mas não estar adequado ao uso.

Juran diz que todos os gerentes deveriam ser treinados em qualidade, a fim de que pudessem participar de projetos de melhoria da qualidade, ele menciona ainda, que a cúpula deveria fazer parte desse processo, pois menos de 20% dos problemas de qualidade é gerado pelos operários, o restante é causado pela gerência. Como resposta a isso, Juran fala que “as empresas deveriam evitar campanhas para motivar a força de trabalho a solucionar os problemas de qualidade da companhia por meio de um trabalho perfeito”. Juran observa ainda, que a cúpula gosta deste tipo de programa, pois não tomam o seu tempo.

Juran é a favor do conceito dos círculos da qualidade por melhorarem a comunicação entre a gerência e a força de trabalho. Recomenda o uso de métodos estatístico de processo, como uma ferramenta a auxiliar ao programa. Juran não acredita que a qualidade é grátis. Ele

diz que existe um ponto ótimo da qualidade, além do qual a conformidade é mais onerosa que a qualidade obtida.

Juran reconhece o importante papel do departamento de compras na melhoria da qualidade. Este deve procurar fornecedores que são capazes de produzir produtos de acordo com as especificações exigidas. Observar que não se deve possuir apenas um fornecedor, pois se este falhar em algum ponto pode comprometer toda a sua produção.

*“O Instituto Juran ensina a melhoria da qualidade pelo método de equipe, projeto a projeto, na resolução de problemas, no qual a cúpula tem de estar envolvida. A abordagem do projeto a projeto é importante. Quando se trata de qualidade, não existe algo como melhoria em geral. Qualquer melhoria na qualidade será obtida projeto por projeto e de nenhum outro modo”* (Miranda, 1994, p.24).

A seguir mencionar-se-á os dez passos de Juran para a melhoria da qualidade:

- “1. Criar a consciência da necessidade e da oportunidade para melhoria.
2. Estabelecer metas para melhoria.
3. Organizar para atingir as metas (estabelecer um Conselho da Qualidade, identificar problemas, selecionar projetos, indicar equipes, designar facilitadores).
4. Fornecer treinamento.]
5. Desenvolver projetos para solucionar problemas.
6. Relatar o progresso.
7. Prover reconhecimento.
8. Comunicar os resultados.
9. Manter os resultados.
10. Manter o *momentun*, tornando a melhoria anual parte dos processos regulares da companhia” (Miranda, 1994, p.24).

### 3.2.3. Philip B. Crosby.

É o mais reconhecido perito em qualidade por ter criado o conceito zero defeito no início dos anos 60.

Para Crosby, qualidade é a conformidade com as especificações e só pode ser medida pelo custo da não-conformidade. Segundo ele, não devemos falar em alta qualidade ou baixa

qualidade, mas em conformidade e não-conformidade. Esta abordagem significa que o único padrão de desempenho é o zero defeito.

Crosby prega que o gerenciamento da qualidade deve ser uma forma de prevenção dos erros, que significa perfeição, ao contrário do que os outros autores colocam como a inspeção, testes e a verificação. Crosby observa ainda, que não há porque aceitar um produto com defeito, e que a melhoria da qualidade é um processo e não uma programa. Pois, um processo não tem fim, deve fazer parte de constantes aperfeiçoamento.

Crosby afirma que a responsabilidade do processo de qualidade é da cúpula que deve se preocupar tanto com a qualidade quanto com o lucro.

Uma afirmação importante por parte de Crosby é que metade dos problemas de qualidade fazem parte da compra de itens que não atendem as especificações. Crosby recomenda que se observe tanto fornecedores quanto compradores para evitar este tipo de rejeição.

Crosby nos coloca catorze passos para a melhoria da qualidade que são:

- “1. Tornar claro que a cúpula está comprometida com a qualidade.
2. Formar equipes de melhoria da qualidade com representantes de cada departamento.
3. Determinar onde se encontram os problemas de qualidade atuais e potenciais.
4. Avaliar o custo da qualidade e explicar seu uso como ferramenta gerencial.
5. Aumentar a conscientização e a preocupação pessoal de todos os funcionários com a qualidade.
6. Agir para corrigir os problemas identificados nos processos anteriores.
7. Estabelecer um comitê para o programa zero defeito.
8. Treinar os supervisores para desenvolver ativamente a parte deles no processo de melhoria da qualidade.
9. Estabelecer um dia de zero defeito para que todos os empregados saibam que houve uma mudança.
10. Encorajar os indivíduos a estabelecer metas de melhoria para si próprios e para seus grupos.
11. Encorajar os empregados a comunicar à gerência os obstáculos que eles enfrentam para atingir suas metas de melhoria.
12. Reconhecer e agradecer os que participem.
13. Determinar que os Conselhos da Qualidade se comuniquem regularmente.

14. Recomeçar tudo de novo para enfatizar que o processo de melhoria da qualidade não termina nunca” (Miranda, 1994, p.26).

### 3.3. As ferramentas da qualidade.

As ferramentas da qualidade são os meios que auxiliam a implantação de um processo de qualidade em uma organização.

Moura (1994) nos coloca a existência de sete ferramentas gerenciais da qualidade.

#### a) *Diagrama das Relações.*

Esta ferramenta nos mostra a relação lógica entre os diversos itens relevantes de uma situação ou problema complexo, para que nos auxilie no seu entendimento, a identificação de fatores, bem como da busca de solução.

#### b) *Diagrama de Afinidades.*

Agrupa por afinidade os levantamentos de uma situação ou problema complexo, estimulando a criatividade, facilitando o surgimento de novas idéias , de novos enfoques e a maior compreensão da situação.

#### c) *Diagrama em Árvore ou Árvore Funcional.*

Mostra à partir de um crescente grau de detalhamento, os meios e tarefas necessários para se atingir um objetivo.

#### d) *Matriz de Priorização.*

Permite, através, de critérios preestabelecidos fixar uma ordem numérica de prioridades para possíveis soluções, tarefas ou questões.

#### e) *Matriz de Relações.*

Através desta, pode-se realizar análise multidimensional, identificando o grau de relação entre dois ou mais grupos de fatores.

#### f) *Diagrama Process Decision Program Chart (PDPC).*

É utilizado para explorar os caminhos e ocorrências desde uma situação inicial até uma situação final desejada, numa situação incerta ou dinâmica, escolhendo a melhor alternativa.



g) *Diagrama de Atividades.*

Esta ferramenta é utilizada quando já possuímos uma situação certa ou familiar, onde permite o detalhamento das atividades necessárias para a implementação de uma plano, bem como, permite o seu acompanhamento.

### 3.4. Os princípios da qualidade.

Os princípios da qualidade surgiram, à partir da pesquisa que os “gurus” da qualidade fizeram sobre o assunto.

Goldbarg (1995) nos coloca a existência de dez princípios da qualidade, o qual faremos um breve comentários a seguir:

a) *Orientação ao cliente.*

A satisfação do cliente é a base de toda organização, por isso ele deve ser muito bem atendido em todas as situação. Deve-se sempre procurar ouvir os clientes, a fim de saber o seu grau de satisfação e a sua expectativa gerada. Somente antecipando as suas necessidades e superando suas expectativas será possível conquistar o cliente, sobrepondo-se aos concorrentes. Este é o princípio dos princípios.

b) *Gerência participativa.*

A participação por parte de funcionários na solução de problemas deve ser estimulada pela gerência, pois, as boas idéias não são privilégios apenas da alta administração. Os gerentes não devem temer que a participação dos funcionários na tomada de decisões impliquem em perda de poder ou de autoridade. Pois, não é papel do gerente oferecer sempre a solução e fazê-la com que esta seja cumprida por todos, pelo contrário o papel do gerente é liderar a ação, incentivar a motivação, orientar e integrar, auxiliando na obtenção do consenso.

c) *Desenvolvimento dos seres humanos.*

O homem é o bem de maior valor em uma organização, por isso o crescimento da organização deve estar acompanhado pelo crescimento de seus funcionários. O trabalho é uma forma de contribuição e realização social, e não somente, uma forma de se ganhar dinheiro. Alguns fatores são básico para o processo de mudança rumo a Qualidade Total, são

eles: a educação e o treinamento. Todos devem ter oportunidades de desenvolver seu potencial e contribuir, na medida de suas possibilidades, para o bem comum.

d) *Constância de propósitos.*

Para se alcançar e se manter líder no mercado não é uma tarefa fácil, é preciso muita persistência e determinação para se alcançar este objetivo. Deve-se procurar obter o respeito de cliente e fornecedores, e para isso torna-se necessário praticar aquilo que se prega, fazendo com que este relacionamento seja baseado na verdade e na confiança mútua. A única maneira de se provar que estamos falando sério à respeito de Qualidade Total é praticando o conceito.

e) *Aperfeiçoamento contínuo.*

Os mais alto patamares de desenvolvimento só serão atingido, através de constantes aperfeiçoamento para que se possam permanecer competitivos num mercado cada vez mais exigente. Pois, os produtos devem ser cada vez mais atrativos. Recursos devem ser minimizados; defeitos, perdas e custos finais reduzidos. Qualidade é produzir a coisa certa da melhor forma possível.

f) *Gerência de processos.*

“A organização que pratica a Gestão pela Qualidade Total deve concentrar seus esforço de gestão nos processos. Incentivar as pessoas e concentrar nos processos é uma das chaves do sucesso. O princípio da gerência do processo engloba a mensuração de desempenho por meio de indicadores, a perfeita definição das cadeias de clientes versus fornecedor dos processos, bem como a integração de ações e a demolição de barreiras e feudo internos” (p.34).

g) *O poder na ação.*

Todo o funcionário que atue junto ao cliente é o representante da organização para ele, assim, deve-se transferir o poder o mais próximo possível da pessoa que está em contato com o cliente, pois assim, este obterá as informações de maneira mais rápida. Para que isso ocorra na prática torna-se necessário que todos estejam preparados para exercer autoridade e responsabilidade associadas às ações. Uma empresa moderna não deve possuir gargalos de decisão, de forma a dificultar a agilidade das respostas. Uma forma bastante usada de descentralizar é terceirizar tarefas que não estão relacionadas diretamente com os objetivos da empresa, porém devemos cultivá-la com cuidados.

#### h) *Comunicação.*

A comunicação é um fator primordial para que se possa tomar decisões, estas ficarão dificultadas caso não se possua informações adequadas. As metas, os objetivos, as diretrizes etc devem ser de conhecimento de todos. Informações como as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos devem fluir com agilidade. Deverão existir mecanismos para que os clientes sejam ouvidos e informados.

#### i) *Garantia da qualidade.*

Toda organização deve possuir procedimentos e normas de forma a permitir a busca pela qualidade de seus produtos ou serviços prestados. Os processos deverão ser formalizados de forma a alcançar um elevado grau de confiança de que atingirão seus propósitos. A garantia da qualidade é mais que um sistema de controle de processos, é a integração desse sistema de controle com ações de projeto, operação e planejamento de forma a antecipar e impedir erros, defeitos, não-conformidades e variabilidade.

#### j) *O orgulho pelo trabalho.*

“Um trabalho eficiente e eficaz promove a certeza da contribuição pessoal e o sentimento do dever cumprido. Todos devem ter uma perfeita noção do que deles é esperado. O padrão de desempenho pretendido é o zero defeito. Todos os cuidados devem ser tomados no sentido de criar condições para que o trabalho de cada um possa ser um motivo para o orgulho de todos” (p.36).

### 3.5. Custo da qualidade.

Dizer que um programa de qualidade não possui custo, não é verdade. Pois, todo tipo de mudança produz algum custo. E o que a qualidade propõe justamente é a mudança na maneira de se fazer algo.

Fabricar um produto com qualidade que satisfaça as necessidades dos clientes, não é suficiente, deve-se atentar para o custo que está inerente a este processo. Para que se possa ter sucesso no programa de qualidade, faz-se necessário produzir um produto que satisfaça as necessidades dos clientes ao menor custo possível.

Os custos da qualidade podem ser divididos em:

### 3.5.1. Custos de falhas internas.

São os custos associados a defeitos encontrados antes da transferência dos produtos para os clientes e que desapareceriam se não houvesse defeitos nos produtos. As falhas internas incluem:

- Sucata - possuem defeitos que não podem ser reparados;
- Retrabalho - custos da correção do defeito;
- Análise das falhas - custo para determinar as causas da não-conformidade do produto;
- Sucata e retrabalho- produtos não-conformes recebidos de fornecedores;
- Inspeção - localização de produtos com defeitos
- Reinspeção - novo teste em produtos que passaram por retrabalho;
- Perdas evitáveis ocorrendo - inclusive, com produtos conformes, causado por imprecisão de máquinas e equipamentos;
- Desvalorização do preço - causado por defeitos em produtos de segunda linha;
- Perdas financeiras - decorrentes por aplicação de multas por atraso das mercadorias.

### 3.5.2 Custos de falhas externas.

São os custos associados a defeitos encontrados depois que os produtos foram entregues aos clientes. As falhas externas incluem:

- Pagamento de garantias - substituição ou conserto de produtos dentro do prazo de garantia.
- Acerto de reclamações - custo de investigação e acerto de reclamações justificadas a respeito de produtos ou instalações;
- Devoluções e concessões aos clientes - para obter aceitação de produtos abaixo do padrão requerido.

### 3.5.3. Custo de controle da qualidade.

São os custos decorrentes da avaliação feita pelo fornecedor pelo cliente dos materiais comprados, processo, materiais intermediários, produtos e serviços têm como objetivo garantir a conformidade com os requisitos especificados. O controle da qualidade inclui:

- Inspeção e testes de produtos adquiridos de fornecedores no recebimento ou despacho, ou em supervisão junto aos fornecedores;
- Inspeção durante o processo de fabricação;
- Inspeção final da produção;
- Auditorias da qualidade no processo de fabricação ou em produtos acabados;
- Manutenção de equipamentos de medição e testes;
- Inspeção e testes de materiais e serviços associados ao produto;
- Avaliação de condições de conservação em estoque.

### 3.5.4. Custo de Prevenção.

São os custos relacionados com o projeto, implementação e manutenção do sistema de gerenciamento da qualidade total. A prevenção inclui:

- Planejamento da qualidade, inclusive, normatização e manualização de procedimentos;
- Revisões de projetos para novos produtos;
- Planejamento e replanejamento de processos de trabalho;
- Controle de processos;
- Avaliação da qualidade, processos e serviços de fornecedores;
- Treinamento.

### 3.6. Os métodos mais utilizados na implantação de um processo de qualidade.

Existem vários métodos que são utilizados para a implantação de um processo de qualidade. Torna-se importante observar, que a maioria dos métodos utilizados por empresas brasileiras são cópias dos métodos utilizados no Japão e Estados Unidos. O mais importante é que apesar destes métodos serem utilizados com sucesso nesses países, torna-se necessário adaptá-los a nossa cultura.

A seguir mencionar-se-á os métodos mais utilizados nas empresas brasileiras.

#### 3.6.1. Os 5 “S”.

Melhorar a qualidade significa antes de mais nada, arrumar a casa”. As empresas japonesas descobriram um modo prático e objetivo de “arrumar a casa”, utilizando um recurso de memorização: 5 “S”, iniciais de cinco palavras japonesas que amparam o processo de arrumação.

Os 5 “S” podem ser utilizados para arrumar uma organização, como para arrumar nossa vida pessoal.

##### a) *Seiri* (Organização).

Organizar significa descartar o que não é necessário. Muitos de nós temos uma tendência de acumularmos quinquilharias e inutilidades que acabam por ocupar nosso espaço, nosso tempo e nosso dinheiro. Pior, desvia nossa atenção do essencial e contribui para abaixar a moral. A dificuldade de se encontrar um documento ou ferramenta, o desânimo que o espaço carregados de determinadas áreas cheias de necessidade de se custear maiores áreas para guarda de materiais, documentos, livros e equipamentos desnecessários, são exemplos de onde podemos utilizar esta técnica.

##### b) *Seiton* (Arrumação).

Arrumar significa organizar, colocar as coisas em ordem, arrumar tudo no seu devido lugar.

Quando vamos arrumar um arquivo em nossa empresa, ou mesmo arrumar um armário em nossa casa, para uma maior eficiência, devemos separar o necessário do

desnecessário, assim, o que não usamos devemos colocar fora; o que não usamos, mas queremos ter à mão, caso seja preciso, mantemos como itens de reserva; o que usamos com pouca frequência, guardamos em algum lugar distante; o que usamos às vezes, guardamos no local de trabalho e o que usamos com frequência, guardamos no local de trabalho ou carregamos conosco. Assim, será mais fácil localizarmos alguma coisa quando necessitarmos dela.

c) *Seiso* (Limpeza).

Limpar significa manter limpo e arrumado o ambiente de trabalho.

A limpeza e a ordem são fundamentais, antes, durante e depois do trabalho, para proporcionar um bom ambiente físico e uma qualidade de vida no trabalho, aumentando a qualidade na atividade desempenhada.

A limpeza não se refere somente ao ambiente físico, mas também, a máquinas e equipamento que se estiverem limpas proporcionarão uma menor quantidade de produtos defeituosos, diminuindo o retrabalho.

d) *Seiketsu* (Padronização).

Padronizar significa manter a organização, a arrumação e a limpeza, tanto pessoal quanto do ambiente.

A padronização surge com a necessidade de todos dentro da organização mantendo seus locais de trabalho organizados, arrumados e limpos, pois assim, será muito mais agradável trabalhar e causará uma melhor impressão para as pessoas que chegarem ali necessitando de alguma informação.

e) *Shitsuke* (Disciplina).

Disciplinar significa criar, educar, treinar.

Para que se tenha um bom desempenho profissional, torna-se necessário constante treinamento e prática.

A disciplina não é colocada com algo rigoroso, onde deve-se obedecer a padrões preestabelecidos, mas algo sem a qual torna-se difícil a relação de trabalho e um bom desempenho profissional.

### 3.6.2. *Just-in-time*.

O *Just-in-Time* permite a otimização dos recursos da empresa para a manutenção de estoques reduzidos, aumentando a rotatividade do capital de giro disponível e eliminar tudo o que não adicione valor ao produto. Seu objetivo é fornecer as peças necessárias no tempo necessário, e assim, eliminar custo de estocagem que vão desde matéria-prima a produtos acabados. Para isso, torna-se necessário que todos obedçam prazos de entregas preestabelecidos anteriormente, para que não se tenha tempo ocioso em nenhum momento do processo.

### 3.6.3. *Kanban*.

O *Kanban* é uma ferramenta para administrar a produção *Just-in-Time*, onde um sistema de informação controla harmoniosamente as quantidades em produção ao longo de todas as etapas do processo, que funciona com a utilização de padrões visuais (normalmente cartões). Estes cartões são movimentados entre os processo, interligando os clientes Internos (ou até mesmo os externos) de forma a permitir a sincronização da produção nos termos do *Just-in-Time*.

### 3.6.4. Círculo de controle da qualidade (CCQ).

Numa era de economia global não é mais possível somente cobrar resultados, torna-se necessário utilizar métodos que vão de encontro aos objetivos da empresa. Estes método deve ser aprendido e utilizado por todos. Este é o princípio da abordagem gerencial do CCQ.

Segundo Brocka & Brocka (1994, p.308) os Círculos de Controle da Qualidade “são um pequeno grupo ou equipe composto por empregados que se encontram regularmente para identificar problemas relacionados com a qualidade em seus trabalhos e geram soluções possíveis para esses problemas”.



### 3.6.5. *Kaizen*.

O *Kaizen* é o melhoramento contínuo de todos os empregados da organização. É um sistema japonês, onde o aprimoramento da atividade desempenhada é uma constante. Pois, sempre podemos aperfeiçoar uma rotina.

### 3.7. O controle da qualidade.

Após mencionar-se os vários métodos utilizados na implantação dos programas de qualidade, não podemos deixar de mencionar a maneira como devemos controlar a implantação do programa, para que, este, tenha sucesso.

Segundo Paladini (1990, 59) controle da qualidade é “um sistema dinâmico e complexo que abrange todos os setores da empresa, de forma direta ou indireta, com o objetivo de melhorar a qualidade do produto final e manter essa melhoria, operando em níveis economicamente aceitáveis”.

O controle de qualidade pode trazer benefícios para a empresa: melhoria na qualidade do produto, redução dos custos de fabricação do produto, redução nas perdas de refugo, redução nos prazos de entrega, aumento do prestígio da empresa.

As empresas que possuem produtos de qualidade, possuem lugar específico no mercado. Pois, a falta de qualidade nos produtos faz com que os clientes, cada vez mais exigentes, procurem outra empresa que possua qualidade em seus produtos.

Para se obter sucesso no controle de qualidade devemos seguir alguns requisitos básicos como:

a) política da empresa: o processo de qualidade deve partir da alta administração, se nesta não houver consciência da importância da qualidade, não se conseguirá atingir níveis aceitáveis de qualidade nos produtos e serviços da empresa.

b) padrões de qualidade: após definida a necessidade de implantar um programa de qualidade, deve-se definir claramente os critérios de qualidade, objetivos e metas a serem atingidos. Torna-se importante divulgar os padrões de qualidade por toda empresa.

c) metodologia de ação: é a definição da maneira pela qual será efetuado o controle de qualidade. Esta maneira deve ser dinâmica e adaptável a situação em que se situa.

d) atividade de apoio: estas atividades, não fazem parte do ato de controlar em si, mas são relevantes à medida que oferecem condições para sua execução. São as atividades de organização, arquivamento e recuperação das informações da inspeção.

O padrão de qualidade é o percentual máximo aceitável de peças defeituosas em um lote ou amostra. O padrão de qualidade é o principal referencial para a inspeção da qualidade.

A garantia da qualidade é a segurança que o consumidor possui, quando da utilização do produto, que este não apresentará problemas. Caso presente, este receberá outro produto de volta ou o defeito será consertado sem ônus.

### 3.8. A qualidade em serviços.

Neste trabalho não poderíamos deixar de fazer uma menção do processo de qualidade em empresa prestadora de serviço, visto que a empresa a qual será realizada a pesquisa, é uma prestadora de serviços.

A qualidade em serviço é algo difícil de ser medido, visto que quem determina a qualidade do serviço prestado é o próprio cliente; e este, levará em consideração o atingimento ou não da sua necessidade. Portanto, é algo subjetivo, já que cada pessoa tem uma necessidade diferente. Existem três fatores que determinarão a qualidade do serviço prestado, são eles: o desempenho, o atendimento e o custo. O desempenho está relacionado com a razão de ser do serviço em si, ou seja, desempenhar o serviço com qualidade e em tempo hábil. O atendimento é o aspecto referente ao ato da prestação do serviço, onde a atenção, dedicação e delicadeza são fatores primordiais para o encantamento do cliente. O custo refere-se ao valor monetário pago para a utilização do serviço prestado; o cliente pagará tanto mais caro quanto maior for a qualidade do serviço oferecido.

Segundo Lobos (1993, p.19) “Qualidade em Serviços é a ferramenta competitiva dos anos 90”. Os entendidos dizem que os anos 70 foram dedicados à Produtividade, os anos 80 à Qualidade Total e a década de 90 é dedicada à Qualidade em Serviços.

A qualidade no serviço prestado será a nova “arma” para a sobrevivência das empresas nesta década. Numa época em que são muitas as empresas do mesmo ramo a que

tiver um serviço com maior qualidade e dedicar um maior tempo em satisfazer e encantar o cliente é que irá atraí-lo para si. Assim, as empresas deverão procurar saber quais são as reais necessidades dos seus clientes, e procurar satisfazê-las.

Quando fala-se em qualidade, não podemos esquecer que a qualidade depende das pessoas que executam as tarefas, e para que essas pessoas executem trabalho com qualidade, torna-se necessário elas terem uma qualidade pessoal, ou seja, uma qualidade de vida.

#### 4. REFERÊNCIAS SOBRE A EMPRESA

O Banco Sudameris instalou-se no Brasil em 1910 com o nome de Banque Française et Italienne pour l'Amérique du Sud, com sede em Paris. Por volta de 1950 que o Banco passou a se chamar Banco Sudameris Brasil S.A.

Atualmente o Banco conta com noventa e sete Agências espalhadas pelo País, no exterior o Sudameris está presente nos seguintes países: Paris, Argentina, Chile, Colômbia, Paraguai, Peru, Uruguai, Grande Cayman (George Town), Mônaco (Monte Carlo), Panamá e Estados Unidos (Miami) e possui representantes nos seguintes países: Alemanha, China, Colômbia, Espanha, Estados Unidos/Canadá, Grã-Bretanha, Hong Kong, Índia, Japão, México, Peru, Portugal, Taiwan e Venezuela.

O Sudameris sempre levou muito à sério a contratação dos seus funcionários, estabelecendo normas que evidenciam o objetivo de admitir os mais capazes, com esta política, no início, a seleção dos funcionários era feita por concurso público. Em 1929, foi aberto um concurso onde os candidatos deveriam ser de nacionalidade brasileira e ter a idade de 18 a 25 anos e apresentar os seguintes requisitos:

- 1) referências e atestados que afirmassem sua boa conduta;
- 2) constituição física robusta;
- 3) quitação do Serviço Militar;
- 4) cultura que lhes permitisse aspirar aos lugares superiores do Banco;
- 5) conhecimento perfeito da língua portuguesa e mais uma língua estrangeira;
- 6) escrituração mercantil;
- 7) noções de economia política;
- 8) noções de direito comercial.

Atualmente, a forma de seleção de funcionários mudou bastante. Primeiramente é feita uma análise de *curriculum vitae* que as pessoas deixam no Banco com o Gerente Administrativo, que é o responsável pela contratação de pessoal, ele seleciona os melhores e chama as pessoas para fazerem um teste, após a realização deste as pessoas passam por uma entrevista, e a partir daí será analisado qual o melhor candidato para a ocupação do cargo.

Por volta de 1970 foram introduzidas mudanças entre as quais a realização de cursos de longa duração, com o fim de preparar profissionais jovens, de formação acadêmica, para

ocuparem posições chaves na rede dos serviços do Bancos. Assim, aliado à necessidade de oferecer oportunidades de ascensão profissional, utiliza mão-de-obra convenientemente preparada a ocupar posições para cujo preenchimento seria difícil a obtenção, no mercado, de profissionais já especializados.

Desde 1965 os funcionários contam com a Fundação Sudameris, onde os funcionários constam com uma gama de benefícios que vem sendo ampliado desde a sua fundação, entre eles mencionamos: auxílio funeral, enxoval nupcial, escolar, além da cobertura financeira de parte das despesas dos associados com tratamento de seus filhos em terapias médicas diversas e cuidados médicos específicos para crianças excepcionais; participação nas compras de medicamentos; abono no custo de lentes corretivas e parcelamento da despesa com as armações de óculos; convênios destinados a favorecer os associados através de preços mais acessíveis em clínicas especializadas, academias de condicionamento físico, rede de supermercados etc. Os serviços de assistência médico-hospitalar prestados em todo Brasil por empresas de medicina de grupo, extensivo aos familiares dos associados, são, em parte, suportados pela Fundação, e totalmente financiados os gastos com serviços odontológicos.

No campo social, são frequentes os encontros de confraternização e os torneios esportivos. Merecem citação duas obras importantes: a colônia de férias, no litoral de São Paulo e um clube de campo, no município de Parelheiros, próximo da capital paulista.

Por ocasião dos festejos natalinos, a Fundação oferece presentes aos filhos dos associados, de acordo com a idade e sexo, bem como uma cesta de natal com vários produtos a seus funcionários.

Os aposentados também recebem assistência, os quais, além de gozarem dos benefícios gerais, desfrutam de convênio médico gratuito. A preço reduzido, há um plano de seguro de vida no qual os valores das indenizações são razoáveis.

A Fundação dispõe, hoje, de uma estrutura bem montada para atender e orientar seus associados através de uma equipe de assistentes sociais que, embora fisicamente alocadas em São Paulo e Rio de Janeiro, tem condições de vencer as barreiras geográficas e prestar seus serviços em todas as praças onde o Sudameris mantém agências.

No que se refere a cultura e arte brasileiros o Sudameris sempre foi um grande incentivador. Vários artistas receberam seu apoio na realização de concertos e apresentações em inúmeras cidades brasileiras. Promoveu uma exposição de artistas italianos e descendentes no Brasil, além de outros eventos.

A exemplo do que ocorre com muitos bancos no exterior e no Brasil, o Sudameris está convicto de que deve participar da difusão da cultura em geral e das artes, em particular, com a quota que lhe cabe no mercado das oportunidades oferecidas àquela parcela do grande público desejoso de encontrar meios de expandir seus interesses maiores voltados ao saber e à criação estética.

Não só os lucros interessam. Também e acima disso, o Homem. e o desejo de fazer jus ao *slogan* “Sudameris, mais do que um banco, uma filosofia de vida”. Pensando nisso, a diretoria do banco, em 1992, deu início a implantação do Programa de Qualidade.

A seguir, será apresentado o Programa de Qualidade do Banco Sudameris Brasil S.A., bem como os cursos realizados com os funcionários.

#### 4.1. O programa de qualidade do Banco Sudameris Brasil S.A..

O programa de qualidade do Banco Sudameris Brasil S.A. foi instituído em 1992 onde o Departamento de Qualidade e Produtividade, responsável por elaborar as normas para a implantação do programa, contou com o auxílio de consultores especializados no assunto, que juntos, procuraram basear-se em alguns mestres como Juran e Crosby. Estes mestres, foram determinantes para a montagem dos princípios da qualidade do Banco.

Após a montagem do Compromisso da Qualidade Sudameris, foi realizado um curso com todos os Coordenadores da Qualidade, dando-os ferramentas, para que pudessem implantar o Programa de Qualidade nas Agências em todo Brasil.

Em seguida, foi distribuído a todos os funcionários um Compromisso de Qualidade Sudameris e, à partir daí, deu-se início ao Programa de Qualidade Sudameris nas Agências e nos Departamentos à nível Brasil.

##### 4.1.1. Compromisso de qualidade Sudameris.

Existem duas formas de conquistar o clientes: com produtos e serviços modernos e *Marketing* agressivo. Mas apenas uma coisa pode mantê-los conosco: a Qualidade, que tem

que ser exemplar, excelente, tanto no primeiro contato como pós-venda. Consciente dessa verdade, a Diretoria do Banco Sudameris Brasil manifesta sua convicção de que as ações voltadas a Excelência na Qualidade devem ser buscadas conjuntamente com todos os funcionários do Sudameris, visando atender a Política e os Princípios da Qualidade descritos no manual. Neste sentido, a Diretoria coloca à disposição dos funcionários vários instrumentos, para facilitar o Processo.

#### Política da qualidade.

Atender às necessidades e expectativas de todos os clientes e prospectivos do Banco Sudameris Brasil, com eficiência, eficácia e parceria dos funcionários e fornecedores, criando comodidade e provendo o que há de melhor em serviços financeiros para a comunidade, com pleno retorno dos investimentos aos acionistas.

#### Princípios da qualidade Sudameris.

1. Atender e, se possível, superar as expectativas dos nossos clientes, fornecendo produtos e serviços compatíveis com o custo, prazos e demandas do cliente;
2. Prometer apenas o que pode ser cumprido e cumprir o que foi prometido;
3. Adotar atitude zero-erro, mas na ocorrência de erros, empenhar-se ao máximo para corrigi-lo a ponto de encantar o cliente;
4. Adotar postura participativa, pró-ativa e de parceria do Sudameris com clientes;
5. Buscar a fidelização dos clientes, pela excelência no atendimento;
6. Atenção e dedicação como premissas indispensáveis no atendimento a todos os clientes e usuários do Banco;
7. Estimular e valorizar a eficácia e parceria dos funcionários e fornecedores no desempenho com Qualidade;
8. Fazer sempre o melhor em serviços e produtos para a comunidade, criando, recriando e aperfeiçoando constantemente;

9. Responder com clareza, dedicação e objetividade às sugestões e críticas de clientes e funcionários, tratando-as como oportunidades de melhorias;

10. Buscar a maximização dos resultados societários pela otimização da Produtividade e da Qualidade.

#### Processo qualidade Sudameris.

O processo de Qualidade Sudameris é composto de seis módulos, com o objetivo de atender a Política e os Princípios, bem como atender às normas internacionais da série ISO 9000.

Os módulos são:

1. Capacitação e sensibilização;
2. Motivação e participação;
3. Indicadores de qualidade e produtividade;
4. Ouvindo o cliente;
5. Processo de melhorias;
6. Qualidade de vida.

O Departamento de Qualidade e Produtividade tem a missão de facilitar e garantir a aplicação dos conceitos de Qualidade no Sudameris. Para isso, conta com o apoio do Coordenador de Qualidade, representado em cada agência e departamento pelo titular da área ou pelo funcionário por este indicado, sendo imprescindível que o Coordenador tenha o perfil adequado descrito a seguir.

#### Perfil do Coordenador.

O Coordenador da Qualidade deve ter as seguintes características:

1. Possuir liderança para estimular ou influenciar os demais funcionários;



2. Ter poder e autonomia para representar o Comitê de Qualidade, na aprovação de propostas junto à Gerência Principal da agência/departamento, bem como na discussão de assuntos com outras áreas e ainda para participar de reuniões na Direção e entre agências/departamentos.

3. Estar sempre em busca de melhorias contínuas;

4. Possuir empatia com os funcionários, e estar sempre aberto à novas idéias e questões relativas à Qualidade;

5. Conhecer, acreditar e evidenciar princípios da Qualidade;

6. Estar comprometido com o Programa e ter postura ativa e participativa.

#### Módulo 1 - capacitação e sensibilização.

O primeiro requisito para a Qualidade são os exames de seleção para admissão, para que sejam alocadas as pessoas certas nas posições certas.

A seguir, deve-se habilitar ou treinar o funcionário, para que possua todos os conhecimentos necessários à sua função.

O passo seguinte é sensibilizar para a prática da Qualidade.

Estas providências são de responsabilidade do chefe imediato, contando com o apoio do Coordenador de Qualidade, quando for o caso.

Com esse objetivo, o Sudameris oferece recursos de capacitação e sensibilização para a Qualidade, que devem obedecer ordem crescente de conhecimento, de acordo com os estágios seguintes:

## TABELA DE HABILITAÇÃO

ESTÁGIO	NÍVEL	DESCRIÇÃO	CONTEÚDO	APLICAÇÃO
1	1	Palestra	Razões da Qualidade e Programa da Qualidade Sudameris	C - Implantação C - Curso de integração para novos funcionários
2	1	Palestra Workshops	Sensibilização para a Qualidade	C - Participantes do estágio 1
3	2	Curso	Motivação e excelência para a Qualidade	E - Participantes do estágio 1 ou 2
4	2	Palestra	Qualidade de vida	C - Agências e depts de São Paulo e Rio de Janeiro E - Outros estados sob a aprovação da Diretoria
5	2	Curso	Atendimento telefônico	C - Funcionários da grande São Paulo E - Outras regiões
6	2	Curso	Excelência no atendimento à clientes	C - Funcionários da grande São Paulo E - Outras regiões
7	3	Curso	Técnicas e ferramentas para a qualidade	C - Componentes dos Comitês de Qualidade E - Demais funcionário

C - compulsório

E - espontânea

Além dos cursos mencionados, os Departamentos de Qualidade e Treinamento poderão desenvolver em conjunto outros recursos para o aprendizado da Qualidade, em diferentes níveis e estágios, tais como, vídeos audio-visuais, grupos teatrais etc.

Importante:

1. Deve ser obedecida a ordem dos estágios da Tabela de Habilitação.
2. Compete ao Coordenador de Qualidade ou ao funcionário, individualmente, solicitar ao Departamento de Treinamento e Desenvolvimento as inscrições nos eventos E - Espontâneos, que serão atendidos mediante Programação específica.

Nos estágios 2, 5, 6 e 7, o Departamento RH - Treinamento e Desenvolvimento fará uma avaliação do aprendizado pós-curso, que comporá os Indicadores de Qualidade (Módulo3).

## Módulo 2 - motivação e participação.

Uma vez que o funcionário esteja capacitado e sensibilizado, é fundamental estimulá-lo para a prática da Qualidade. Nesse sentido, o Sudameris oferece algumas formas de Estímulo:

### 1. Política de RH como estímulo para qualidade.

Além dos instrumentos de RH já conhecidos, o funcionário do Sudameris conta com:

#### **Avaliação de Desempenho**

O funcionário é avaliado semestralmente com base em critérios de Qualidade e Produtividade. Essa avaliação está diretamente relacionada ao Plano de Carreira.

#### **Outras Participações do Funcionário**

São registradas no cadastro individual do funcionário todas as participações positivas em questão de Qualidade, tais como:

- Vencedor de Campanhas de Qualidade;
- Premiações por melhores idéias;
- Cartas de elogios recebidas de Clientes ou Instituições independentes;
- Outros méritos de Qualidade.

### 2. Premiação dos destaques de qualidade

Todo mês de março, a Diretoria do Sudameris fará a entrega de prêmios aos seguintes destaques da Qualidade:

#### **I - “Um brinde às boas idéias”**

Serão escolhidas, pelo Comitê Central de Qualidade, as 20 melhores idéias do ano anterior, que atendam aos seguintes requisitos:

- a) Proporcione melhoria da Qualidade, ou
- b) Proporcione aumento da Produtividade, ou
- c) Proporcione redução de Custos Operacionais, e
- d) Tenham sido considerados viáveis pelas áreas responsáveis.

Os autores das 20 melhores idéias receberão prêmios a serem definidos anualmente.

## **II - Prêmio “Comitê de Qualidade”**

Será concedido um prêmio ao “Comitê Destaque das Agências” e outro ao “Comitê Destaque dos Departamentos”, em função dos seguintes critérios:

- a) Percentual de sugestões ou projetos aceitos em relação ao total apresentado ao custo/benefício dos mesmos.
- b) Percentual de melhoria dos Indicadores de Qualidade e Produtividade da respectiva agência/departamento.

## **III - Prêmio “Qualidade Sudameris”**

Será concedido um prêmio às 2 (duas) melhores agências e 2 (dois) melhores departamentos do ano anterior, com base nos seguintes critérios:

- a) Pesquisa de satisfação de Cliente Externo, no caso de agências.
- b) Pesquisa de satisfação do Cliente Interno (opinião dos funcionários), no caso de departamentos.
- c) Nota média de avaliação de conhecimento dos conceitos básicos de Qualidade quando da participação dos funcionários em cursos.
- d) Avaliação do Atendimento Telefônico.

Módulo 3 - indicadores de qualidade e produtividade.

Para avaliar a melhoria da Qualidade, o Processo de Qualidade Sudameris fundamenta-se nos seguintes indicadores:

1. Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo e Interno, como demonstrado no módulo 4.
2. Participação da Agência ou Departamento no Processo de Qualidade, através de:
  - a) Percentual de sugestões aceitas versus total de sugestões;
  - b) Nota média de avaliação do conhecimento dos conceitos de Qualidade pelo funcionário (Módulo 1);
  - c) Avaliação do Atendimento Telefônico feita por 10 Agentes de Qualidade (Secretos), da Direção Central.

O Departamento de Qualidade fará a junção destes itens, compondo um único Indicador da agência ou departamento. Os Indicadores são de conhecimento exclusivo dos respectivos Comitês de Qualidade, sendo publicados anualmente somente os 2 melhores departamentos e 2 melhores agências.

3. Indicadores de Qualidade específicos do departamento, definidos quando da implantação do Processo, para administração da própria área e validades junto aos usuários (clientes internos) das áreas. Compete ao Coordenador da Qualidade estimular os funcionários, utilizando os instrumentos do Processo de Qualidade, para melhorar sempre esses indicadores.

#### Módulo 4 - ouvindo o cliente.

Todo Sistema da Qualidade deve visar fundamentalmente a satisfação do cliente. Neste sentido, o Processo de Qualidade Sudameris dispõe dos seguintes instrumentos para melhor ouvir o cliente:

##### 1. Pesquisa de Satisfação do Cliente (externo)

Feita semestralmente pela área de Planejamento e Marketing, compondo uma amostra estatística mínima de clientes Pessoa Física e Pessoa Jurídica por agência.

##### 2. Sugestões e Reclamações dos Clientes

Feitas via agência, Central de Atendimento ou por carta, telefone etc.

##### 3. Pesquisa de Opinião dos funcionários

Feita anualmente, em caráter secreto, constituindo a avaliação dos departamentos pelas agências e avaliação da própria área em relação à preocupação com os seguintes aspectos:

- A qualidade dos serviços
- Estímulos para a qualidade
- Ausência de erros
- Estímulos à participação e trabalho em equipe
- Outros aspectos.

## Módulo 5 - processo de melhorias.

### 1. Sugestões de questões de funcionários

Para estimular a melhoria constante da Qualidade (Kaizen) ou a recriação (Reengenharia), todos os funcionários podem fazer sugestões ou apontar problemas relativos à Qualidade e Produtividade, encaminhando-os para:

- a) Comitê de Qualidade, ou
- b) Departamento de Qualidade e Produtividade, ou
- c) Departamento ou Diretoria responsável (com cópia ao Departamento de Qualidade e Produtividade, para registro e eventual premiação).

### 2. Sugestões e reclamações de clientes

As oportunidades de melhorias apontadas por clientes através das pesquisas de satisfação feitas pelo Planejamento e Marketing, através da Central de Atendimento, ou por cartas e outros meios, devem ser tratadas prioritariamente pelo Comitê de Qualidade do respectivo departamento/agência.

### 3. Comitê de Qualidade

É função do Comitê de Qualidade discutir as questões apontadas nos itens 1 e 2 bem como os Indicadores de Qualidade, apresentando soluções ou encaminhando as sugestões. Também deve elaborar estudos de custo/benefício, quando possível, para apresentação de Projetos.

O Comitê de Qualidade deve:

- a) Ser composto de 3 a 6 pessoas, de diferentes setores;
- b) Ter um Coordenador, com o perfil requerido;
- c) Não possuir relação de hierarquia, independentemente dos cargos;
- d) Garantir liberdade de expressão no Comitê, sem censura de sugestões;
- e) Analisar a viabilidade das sugestões;
- f) Reunir-se quinzenalmente, em reuniões de 45 minutos;
- g) Respeitar rigorosamente os dias e horários definidos para as reuniões.

O encaminhamento das propostas ao Departamento de Qualidade e Produtividade deve ser feito através do Relatório do Comitê de Qualidade.

#### 4. Comitê Central de Qualidade

Nos casos em que houver a necessidade de estabelecer consenso entre departamentos/agências, à respeito de sugestões e questões levantadas nos Comitês de Qualidade, ou para estabelecer estratégias para melhoria dos Indicadores, o Departamento de Qualidade e Produtividade pode convocar a reunião do Comitê Central de Qualidade. Os componentes deste Comitê são os Gerentes de Divisão ou Departamento, conforme os assuntos a serem tratados. Para os casos que exijam uma orientação única, haverá a participação de um Diretor.

#### 5. Padrão ISO 9000

O Sudameris, empenhado na adequação às normas de Qualidade da Série ISO 9000, definirá os departamentos e agências nos quais estarão sendo implantados o “Sistema da Qualidade” e “Processo de Eliminação das não-conformidades”.

#### 4.1.2. Considerações sobre o processo de qualidade do Banco Sudameris Brasil S.A.

Como pode-se observar a montagem dos princípios da qualidade do Banco Sudameris Brasil S.A., vai de encontro aos princípios instituídos por Crosby e Juran.

Na Agência Florianópolis, a implantação do Programa de Qualidade deu-se à partir de agosto de 1996, quando foi montado o Comitê de Qualidade da Agência, e este passou a se reunir semanalmente por uma hora, para estudar as mudanças que deveriam ser efetuadas.

Para isto foi necessário, primeiramente um trabalho de amadurecimento do Comitê de Qualidade, visto que, a maior parte dos seus membros, não sabia o que tratava a qualidade. Esta etapa durou aproximadamente três meses.

À partir deste momento, deu-se início aos trabalhos de qualidade na agência Florianópolis, onde foram observados os pontos mais críticos da mesma, para que pudessem ser melhorados.

Devido as constante reclamações de clientes, do tempo em que ficavam na fila, foi instituído o Caixa Expresso, onde os clientes só poderiam pagar até três documentos, depositar: até cinco cheques ou até cinco mil reais em dinheiro, com isso, deu-se maior agilidade a fila, e, os clientes que estavam dentro das normas do Caixa Expresso, perdiam menos tempo em fila. Houve uma grande aceitabilidade pelo Caixa Expresso por parte dos

clientes. Hoje, dificilmente, ouve-se uma reclamação de cliente, por este ter ficado muito tempo na fila do caixa.

Outro ponto onde as reclamações de clientes também eram constantes, era o atendimento telefônico, que através de cursos de conscientização dos funcionários, onde todos são responsáveis por atender o telefone, e mudança do aparelho, houve uma melhora deste atendimento.

O programa de qualidade do Banco Sudameris Brasil S.A. conta ainda, com O Prêmio de Qualidade Sudameris, que visa premiar os destaques do ano, sendo os seguintes:

- Melhor Agência;
- Melhor Comitê de Agências;
- Melhor Departamento;
- Melhor Comitê de Departamentos;
- Melhor Coordenador de Qualidade;
- As 20 melhores sugestões dadas

À partir de agosto deste ano, o Departamento de Qualidade e Produtividade, instituiu a distribuição mensal do Fascículo de Qualidade Sudameris, para as Agências e Departamentos. Estes fascículos têm por objetivo dar noções básicas sobre os temas Qualidade Total e Qualidade de Vida. Cada fascículo discute, de forma clara e objetiva, assuntos como Gestão da Qualidade, Satisfação dos Clientes, Trabalho em Equipe, entre outros.

#### 4.2. Cursos realizados.

Foram realizados cursos para que aprimorássemos a qualidade de todos os funcionários na agência, visto que uma pessoa que não realiza seu trabalho com qualidade ou não dá a devida atenção ao cliente, põe a perder o serviço de toda a equipe.

O primeiro curso realizado foi anterior a implantação do Comitê de Qualidade, na agência. Este curso **DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE E EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO A CLIENTES**, foi realizado no período de 25 a 27 de abril de 1996, no hotel Floph, onde contou com a participação de todos os funcionários da agência. O curso foi ministrado pela consultora Maria de Lourdes Linhares, sendo realizado no dia 25, das 19 as



22 horas, no dia 26 das 19 as 23 horas e no dia 27 das 8 as 16 horas. Este curso tinha por finalidade instituir a importância do trabalho em equipe, bem como, a importância do atendimento telefônico.

Em julho do mesmo ano, houve uma palestra ministrada pelo Dr. Luiz Massad, onde foi falado sobre a importância da qualidade de vida de cada um, para o desempenho das suas atividades profissionais. Para uma boa qualidade de vida, é necessário condições de trabalho adequadas, diminuição de horas extras, alimentação adequada, práticas desportivas etc. Após a realização desta palestra foi criado o Comitê de Qualidade, na agência Florianópolis.

De 24 a 28 de fevereiro de 1997 foi realizada a PRIMEIRA SEMANA DA QUALIDADE - AGÊNCIA FLORIANÓPOLIS, realizada no Hotel Pathernon Flat Lindacap, o intuito desta semana era conscientizar todos os funcionários da importância da qualidade tanto na vida profissional como pessoal.

No dia 24, foi realizada palestra sobre como funciona o Departamento de Treinamento e Desenvolvimento do Banco Sudameris Brasil S.A., pelo senhor Luiz A. B. Cerqueira, gerente do Departamento de Treinamento e Desenvolvimento. Este explicou, como funciona o Departamento de Treinamento e Desenvolvimento do Banco, quais as metas e objetivos a serem alcançados, em suma, o que o Banco espera de cada um dos seus funcionários, ou seja, o aprimoramento deverá ser uma constante na vida de cada um, se quisermos estar preparados para competir num mercado cada vez mais competitivo.

No dia 25, foi realizada palestra sobre Qualidade de Vida, pela senhorita Elise Adde e pelo Dr. Luiz Massad, ambos responsáveis pela implantação do Programa de Qualidade de Vida do Banco Sudameris Brasil S.A.

Neste dia, o Dr. Luiz Massad nos esclareceu dúvidas dos males causados pelo *stress*, alcoolismo, tabagismo, hábitos alimentares, a importância de praticar esportes, sedentarismo etc. Fatores fundamentais para uma melhor qualidade de vida, tanto pessoal quanto profissional.

A senhorita Elise Adde falou sobre a Qualidade de Vida em si, ou seja, o que é, sua importância etc.

No dia 26, foi realizada palestra sobre Administração de Conflitos, pela consultora senhora Maria de Lourdes Linhares. Esta consultora foi trazida por pedido dos funcionários da agência, que haviam gostado muito de um outro curso que a mesma havia dado na agência.

Nesta palestra a consultora procurou mostrar que os conflitos sempre vão existir, mas que devemos procurarmos fazer com que eles sejam benéficos.

Nos dias 27 e 28 foi realizada palestra sobre Administração de Pressões, ministrada pela consultora Sandra Adalgiza Barbosa.

Tomos nós, trabalhamos sobre pressão em nosso dia-a-dia, mas devemos procurar combatê-las, para que possamos melhorar nosso desempenho.

No dia 28, para finalizar a Semana da Qualidade, o Comitê de Qualidade, passou a fita Tempos Modernos de Charlie Chaplin, deixando a seguinte mensagem: as pessoas não podem ficar “bitoladas” em suas tarefas, devem procurar estarem sempre se atualizando, para que possam realizar suas tarefas cada vez melhor.

A realização desta semana da qualidade trouxe benefícios para a agência, visto que os funcionários tomaram consciência da importância de se trabalhar em grupos. E quanto menor for a quantidade de erros cometida, menor será o tempo gasto com retrabalho, menor a quantidade de horas extras, maior tempo livre para atividades de lazer.

Em março do corrente ano, o Comitê de Qualidade realizou uma reunião com todos os funcionários da agência, no Hotel Patheron Flat Lindacap, onde o intuito da reunião era discutir a comunicação na agência. Pois, a boa comunicação é fundamental para o desempenho das tarefas.

Em agosto de 1997 foi realizado o curso de ATENDIMENTO TELEFÔNICO a distância, onde através de duas apostilas, foi mostrado a importância do atendimento telefônico, bem como, o mesmo deve ser efetuado.

## 5. METODOLOGIA DO TRABALHO

Para que se possa atingir os objetivos do trabalho é de suma importância o uso de metodologia adequada, que compreende métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas que serão desenvolvidas.

Aliada a pesquisa bibliográfica, foi empregada a pesquisa mercadológica que, segundo Mattar (1992, p.56) consiste na "...coleta, registro e análise sistemáticos de dados sobre problemas relacionados ao marketing de bens e serviços".

A seguir, foi utilizada pesquisa qualitativa descritiva, onde é caracterizada, segundo Mattar (1992, p. 89) "... por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturados e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas em curso de ação".

Foi realizada, ainda, uma pesquisa com os funcionários, através de aplicação de questionário autopreenchido, estruturado e não-disfarçado, para verificar o seus pontos de vistas sobre a implantação do processo de qualidade e produtividade do Banco Sudameris Brasil S.A.

Conforme Mattar (1992, p. 181) "os questionários autopreenchidos consistem em o instrumento de coleta de dados ser lido e respondido diretamente pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador".

O questionário estruturado é aquele onde "as perguntas são apresentadas todas na mesma ordem e com as mesmas opções de resposta a todos os seus respondentes" (Mattar, 1992, p. 170). O questionário não-disfarçado é aquele onde os respondentes têm acesso aos objetivos da pesquisa.

Foram aplicados 26 (vinte e seis) questionários, que correspondem a toda população da agência Florianópolis, com o intuito de saber o que as pessoas pensam à respeito do assunto. No questionário não foi pedido identificação para que as pessoas pudessem dar sua opinião sincera, sem constrangimentos. Dos 26 (vinte e seis) questionários entregues, 18 (dezoito) questionários retornaram, correspondendo um percentual de 69,23% do total através destes.

Também foi realizado um levantamento das propostas da Diretoria do Banco para a implantação do processo de qualidade e produtividade nas Agências. E ainda, uma pesquisa

sobre os cursos realizados na agência Florianópolis, com os funcionários, visando proporcionar uma melhora na qualidade e produtividade dos mesmos.

Foi utilizada técnica da observação, visto que, a estagiária faz parte como funcionária, do comitê de qualidade da agência desde a sua implantação. Assim, pode-se observar as reações dos funcionários à implantação do programa.

O questionário utilizado para a obtenção dos dados junto aos funcionários da empresa está a seguir.

## QUESTIONÁRIO

O Comitê de Qualidade, elaborou este questionário com o intuito de saber sua opinião à respeito de certas questões. Este terá o objetivo de saber quais as necessidades da agência, para que possamos satisfazê-la. Não é necessário identificar-se.

1. Você gosta do seu trabalho?

sim

não. Por quê? \_\_\_\_\_

2. Você consegue desempenhar suas tarefas diárias durante sua jornada de trabalho?

sim.

não. Por quê? \_\_\_\_\_

3. Você recebe as informações necessárias para desempenhar suas funções?

sim.

não.

4. Você participa das tomadas de decisões que afetam seu trabalho?

sim.

não. Por quê? \_\_\_\_\_

5. Quando você dá uma sugestão, ela é aceita por seu superior?

sim.

não. Por quê? \_\_\_\_\_

6. Você está satisfeito com seu salário?

sim.

não. Por quê? \_\_\_\_\_

7. Quais os fatores que mais motivam você a desempenhar bem suas funções?

salário

reconhecimento pelo bom desempenho

benefícios (ticket, plano de saúde etc)

recebimento de prêmio

outros: \_\_\_\_\_

8. Enumere os benefícios em ordem crescente, ou seja o número 1 (um) deve ser o menos importante.

vale (adiantamento do salário)

auxílio babá

participação nos lucros

ticket alimentação

auxílio faculdade

plano saúde (Unimed)

ticket refeição

auxílio ótico

plano odontológico

auxílio creche

férias

auxílio farmácia

auxílio funerário

13° salário

outros: \_\_\_\_\_

9. Qual o benefício que você gostaria que a empresa tivesse?

\_\_\_\_\_

10. O que você costuma fazer quando não está trabalhando?

praticar esportes

assistir uma partida de futebol (no estádio)

sair com a família

sair com amigos

- ir ao cinema                       ir ao teatro  
 ler                                       ficar em casa assistindo televisão  
 outros: \_\_\_\_\_

11. Como é o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

- ótimo  
 bom  
 regular. Por quê? \_\_\_\_\_  
 ruim. Por quê? \_\_\_\_\_  
 péssimo. Por quê? \_\_\_\_\_

12. Você acha que um bom relacionamento de trabalho contribuiria para um melhor desempenho de suas tarefas?

- sim. Por quê? \_\_\_\_\_  
 não. Por quê? \_\_\_\_\_

13. Você acha que a implantação do programa de qualidade trouxe benefícios para a agência e para você?

- sim. Por quê? \_\_\_\_\_  
 não. Por quê? \_\_\_\_\_

14. Assinale abaixo, os benefícios ocorridos após a implantação do programa de qualidade:

- melhor qualidade do serviço prestado  
 maior qualidade de atendimento ao cliente (interno e externo)  
 melhor qualidade de vida aos funcionários  
 melhor desempenho profissional  
 outros: \_\_\_\_\_

15. O que pode ser feito para tornar o seu trabalho mais produtivo?

\_\_\_\_\_

16. Você percebeu alguma mudança na agência após a implantação do programa de qualidade?

- sim. Qual? \_\_\_\_\_  
 não.

17. Quais as mudanças que você sugeriria, para se obter uma melhora na qualidade?

\_\_\_\_\_

## 6. TABULAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO APRESENTADO NO QUESTIONÁRIO

A seguir, será apresentada a tabulação do questionário, nesta, constará uma tabela com os itens da questão, um gráfico correspondente a esta tabela e um breve comentário nos dados apresentados.

### 6.1. O resultado obtido pela aplicação dos questionários

Questão 1 - Você gosta do seu trabalho?

Tabela 1 - Gosta do seu trabalho

	Número Absoluto	Número Relativo
Sim	18	100%
Não	0	0
Total	18	100%

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 1 - Gosta do seu trabalho



Todos os respondentes disseram que gostam do seu trabalho.



Questão 2 - Você consegue desempenhar suas tarefas diárias durante sua jornada de trabalho?

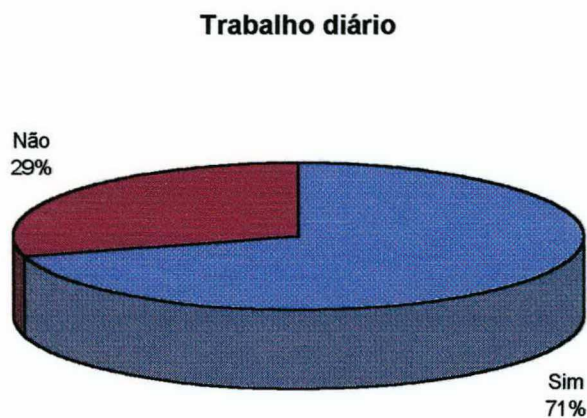
Tabela 2 - Jornada de trabalho

	Número Absoluto	Número Relativo
Sim	12	66,67
Não	5	27,78

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 2 - Jornada de trabalho



Ao serem perguntados, se conseguem desempenhar suas tarefas diárias durante sua jornada de trabalho, 66,67% dos respondentes disseram que conseguem, e somente 27,78% disseram que não conseguem.

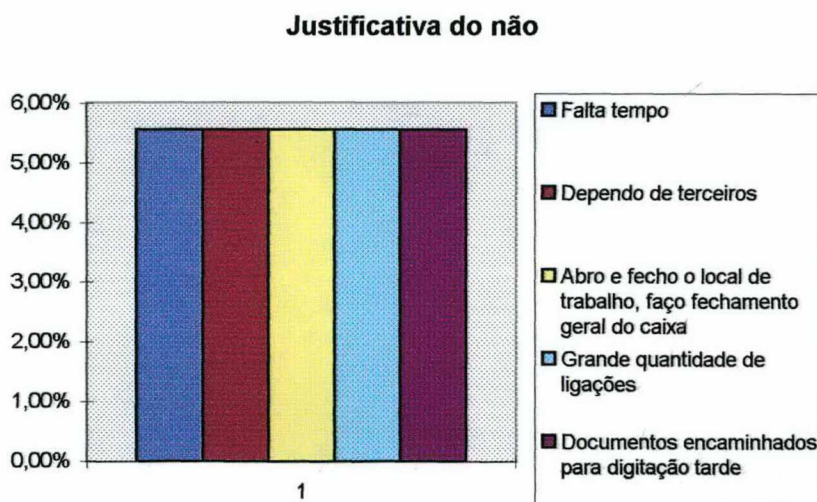
Tabela 3 - Justificativas da resposta não.

	Número Absoluto	Número Relativo
Falta tempo	01	5,56
Dependo de terceiros	01	5,56
Grande quantidade de ligações	01	5,56
Abro e fecho o local de trabalho, faço o fechamento total do caixa.	01	5,56
Encaminhamento da documentação para digitação tarde.	01	5,56

Base: 18 questionários (27,78% das respostas)

Fonte: Dados primários

Gráfico 3 - Justificativa da resposta não



Dos 27,78% dos funcionários que responderam que não conseguem desempenhar suas atividades diárias dentro do seu horário de trabalho, cada uma atribui a um fator, conforme mencionado na tabela acima.

Questão 3 - Você recebe as informações necessárias para desempenhar suas funções?

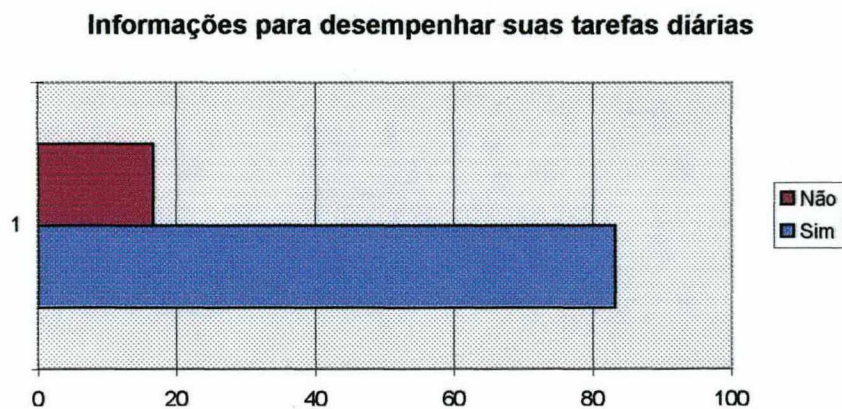
Tabela 4 - Informações para desempenhar suas tarefas

	Número Absoluto	Número Relativo
Sim	15	83,33%
Não	03	16,67%

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 4 - Informações para desempenhar suas tarefas diárias



Observou-se que a maioria das pessoas, cerca de 83,33%, disseram receber as informações necessárias para desempenhar suas atividades diárias.

Questão 4 - Você participa das tomadas de decisão que afetam seu trabalho?

Tabela 5 - Participação nas tomadas de decisões

	Número Absoluto	Número Relativo
Sim	15	83,33%
Não	03	16,67%

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 5 - Participação nas tomadas de decisões



Pode-se constatar que a maioria das pessoas 83,33% participam da tomada de decisões que envolvem suas rotinas diárias, apenas uma minoria 16,67% não participa.

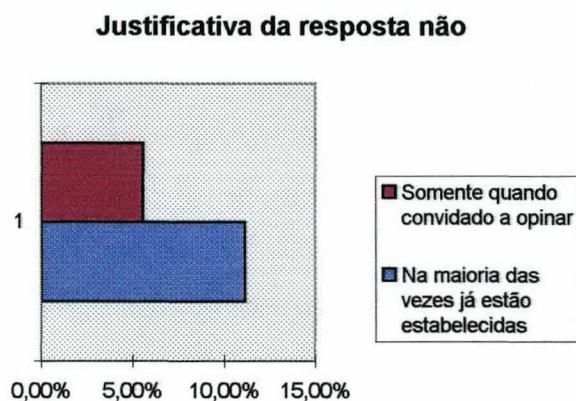
Tabela 6 - Justificativas da resposta não

	Número Absoluto	Número Relativo
Maioria das vezes já estão estabelecidas	02	11,11%
Somente quando convidado a opinar	01	5,56%

Base: 18 questionários (16,67% das respostas)

Fonte: Dados primários

Gráfico 6 - Justificativa da resposta não



Dos 16,67% dos respondentes que não participam das tomadas de decisões que envolvem suas tarefas, 11,11% disseram que não participam, pois na maioria das vezes já estão estabelecidas e 5,56% disseram que só participam quando são convidados a opinar.

Questão 5 - Quando você dá uma sugestão ela é aceita por seu superior?

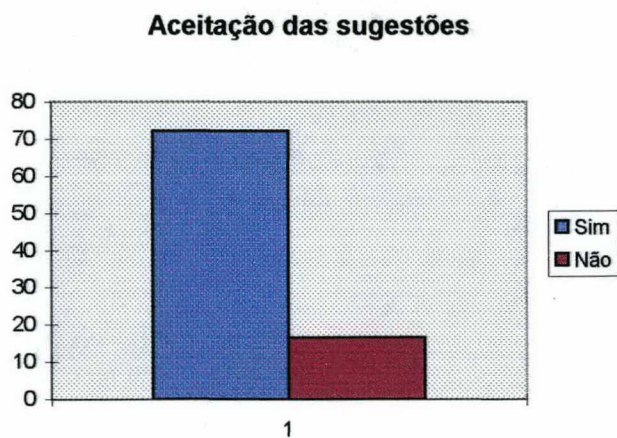
Tabela 7 - Aceitação das sugestões

	Número Absoluto	Número Relativo
Sim	13	72,22
Não	03	16,67

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 7 - Aceitação das sugestões



Constatou-se na pesquisa realizada que 72,22% das sugestões dadas são aceitas pelo superior e 16,67% disseram que elas ficam para ser analisadas, para uma posterior aceitação ou não.

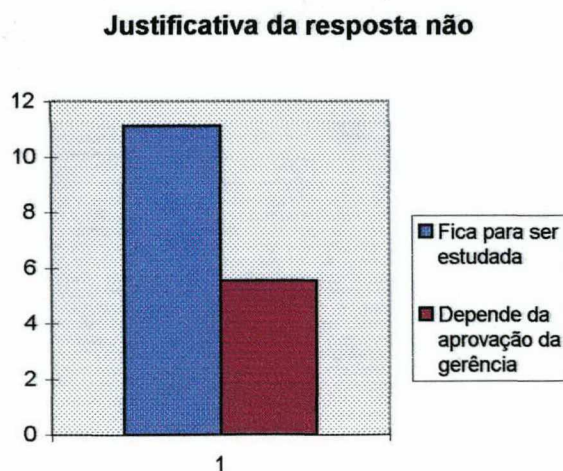
Tabela 8 - Justificativas da resposta não

	Número Absoluto	Número Relativo
Fica para ser estudada	02	11,11%
Depende da aprovação da gerência	01	5,56%

Base: 18 questionários (16,67% das respostas)

Fonte: Dados primários

Gráfico 8 - Justificativa da resposta não



Entre as pessoas que disseram que suas sugestões não são aceitas, 11,11% disseram que elas ficam para ser estudadas e 5,56% disseram que depende da aprovação da gerência.



Questão 6 - Você está satisfeito com o seu salário?

Tabela 9 - Satisfação com o salário

	Número Absoluto	Número Relativo
Sim	10	55,56
Não	07	38,89

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 9 - Satisfação com o salário



Uma pequena maioria, 55,56% diz que está satisfeita com seu salário e 38,89% diz que não está satisfeita.

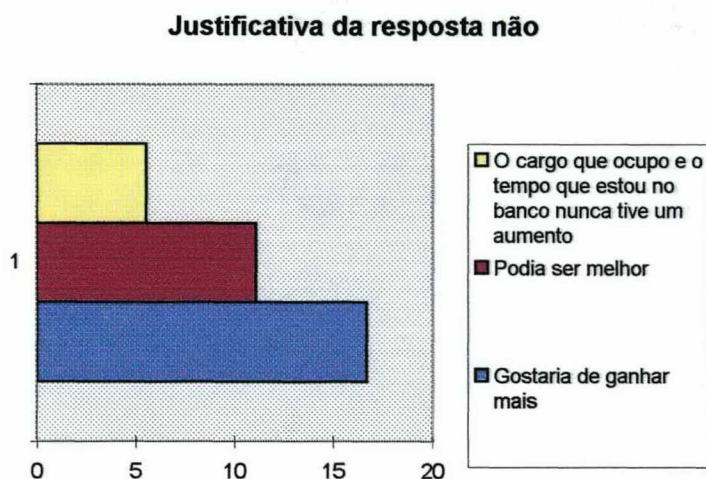
Tabela 10 - Justificativa da resposta não

	Número Absoluto	Número Relativo
Gostaria de ganhar mais	03	16,67%
Podia ser melhor	02	11,11%
O cargo que ocupo e o tempo que estou no banco nunca tive um aumento	01	5,56%

Base: 18 questionários (55,56% das respostas)

Fonte: Dados primários

Gráfico 10 - Justificativa da resposta não



Entre os que disseram que não estão satisfeitos com o seu salário, 16,67% disseram que gostariam de ganhar mais. 11,11%, que o seu salário poderia ser melhor, 5,56% disseram que o tempo que está no banco e o cargo que ocupa nunca teve um aumento e 5,56% não deram nenhuma justificativa.

Questão 7 - Quais os fatores que mais motivam você a desempenhar bem suas funções?

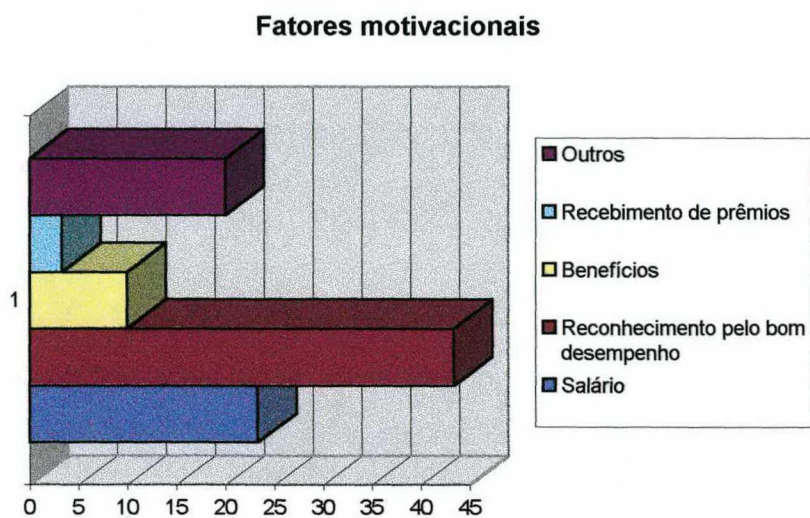
Tabela 11 - Fatores motivacionais

	Número Absoluto	Número Relativo
Salário	07	23,33
Reconhecimento pelo bom desempenho	13	43,34
Benefícios	03	10,00
Recebimento de prêmios	01	3,33
Outros	06	20,00

Base: 30 respostas

Fonte: Dados primários

Gráfico 11 - Fatores motivacionais



Entre os fatores que mais motivam as pessoas a desempenharem bem suas funções, 43,34% disseram que era o reconhecimento pelo bom desempenho, 23,33% disseram que era o salário, 10,00%, disse que são os benefícios, 3,33% é o recebimento de prêmios e 20,00% disseram que eram outros motivos.

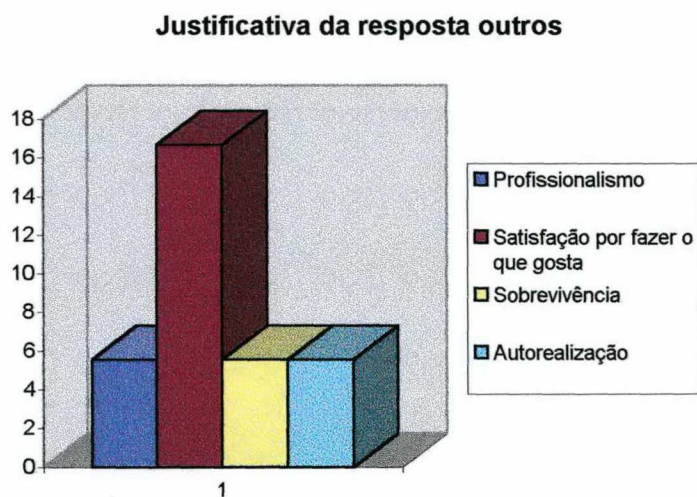
Tabela 12 - Menção a resposta outros

	Número Absoluto	Número Relativo
Profissionalismo	01	5,56%
Satisfação por fazer aquilo que gosta	03	16,67%
Sobrevivência	01	5,56%
Autorealização	01	5,56%

Base: 30 respostas (20% das respostas)

Fonte: Dados primários

Gráfico 12 - Justificativa da resposta outros



Entre os fatores que que motivam as pessoas a desempenharem bem suas funções 16,67% disseram que é a satisfação por fazer aquilo que gosta e o profissionalismo, a sobrevivência e a autorealização receberam 5,56% das respostas cada um.

Questão 8 - Enumere os benefícios em ordem crescente (o número 1 deve ser o menos importante):

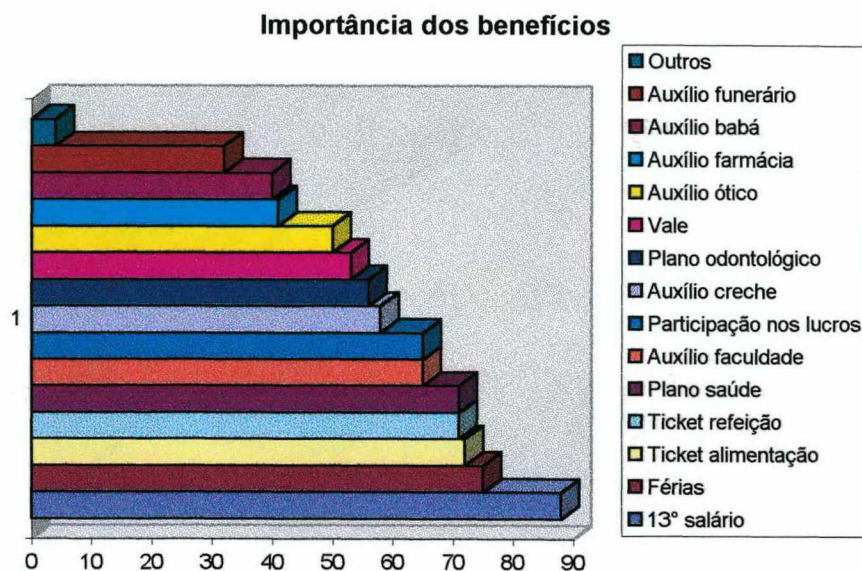
Tabela 13 - Importância dos benefícios

13º salário	11	10	14	3	10	14	14	12
Férias	13	9	13	2	13	15	13	11
Ticket alimentação	8	5	11	7	14	7	12	8
Ticket refeição	7	4	12	8	12	6	8	14
Plano saúde	12	14	7	4	9	12	6	7
Auxílio faculdade	9	8	2	13	6	10	7	10
Participação nos lucros	14	11	8	1	3	13	2	13
Auxílio creche	10	3	3	10	8	9	10	5
Plano odontológico	5	13	5	5	7	11	4	6
Vale	6	6	10	9	11	1	1	9
Auxílio ótico	3	7	9	14	1	3	11	2
Auxílio farmácia	1	12	6	6	5	5	3	3
Auxílio babá	4	1	1	12	4	8	9	1
Auxílio funerário	2	2	4	11	2	2	5	4
Outros						4		

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 13 - Importância dos benefícios



Conforme observou-se nesta tabela estão benefícios obrigatórios e benefícios espontâneos. Os benefícios obrigatórios são os mais importantes na opinião dos funcionários com 88 pontos está o 13º salário, seguido das férias com 75 pontos, a seguir vem os benefícios espontâneos o ticket alimentação está em terceiro lugar com 72 pontos, seguidos de ticket refeição e plano de saúde com 71 pontos cada. A participação nos lucros e o auxílio faculdade obtiveram 65 pontos cada, o auxílio creche veio a seguir, com 58 pontos, o plano odontológico obteve 56 pontos, o vale (adiantamento do salário) aparece em 8º lugar com 53 pontos, a seguir, está o auxílio óptico com 50 pontos, seguidos de auxílio farmácia, auxílio babá e auxílio funerário, com 41, 40 e 32 pontos respectivamente e o campo outros, obteve 4 pontos, mas não houve menção por parte do respondente, qual seria este outro benefício.

Questão 9 - Qual o benefício que você gostaria que a empresa tivesse?

Tabela 14 - Sugestões de benefícios para a empresa

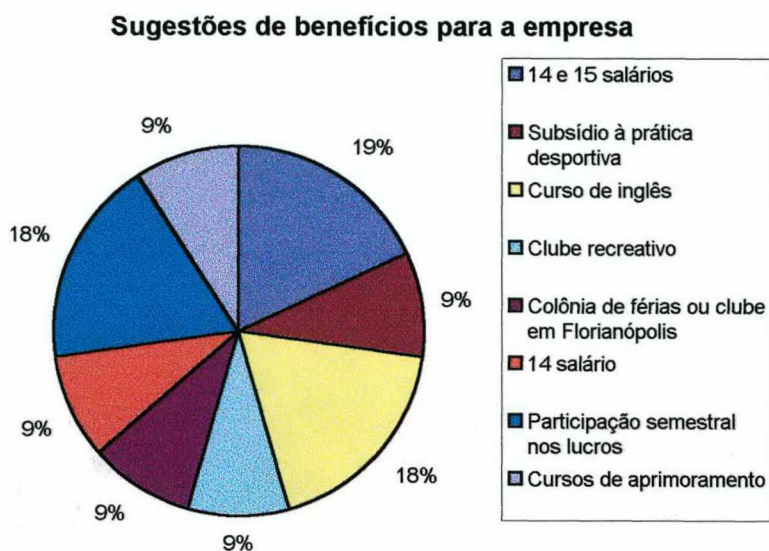
	Número Absoluto	Número Relativo
14 <sup>2</sup> e 15 <sup>2</sup> salários	02	18,18
Subsídio à prática desportiva	01	9,09
Curso de inglês	02	18,19
Colônia de férias ou clube em Florianópolis	01	9,09
14 <sup>2</sup> salários	01	9,09
Participação nos lucros semestral	02	18,18
Cursos de aprimoramento	01	9,09
Clube recreativo	01	9,09

Base: 11 respostas

Fonte: Dados primários



Gráfico 14 - Sugestões de benefícios para a empresa



Quando as pessoas sugerem quais os benefícios que a empresa deveria possuir receberam 18,18% cada um dos seguintes itens: 14<sup>o</sup> e 15<sup>o</sup> salários, curso de inglês e participação nos lucros semestral. E receberam 9,09% cada um dos seguintes itens: subsídio à prática desportiva, clube recreativo, colônia de férias ou clube em Florianópolis, 14<sup>o</sup> salário e cursos de aprimoramento.

Questão 10 - O que você costuma fazer quando não está trabalhando?

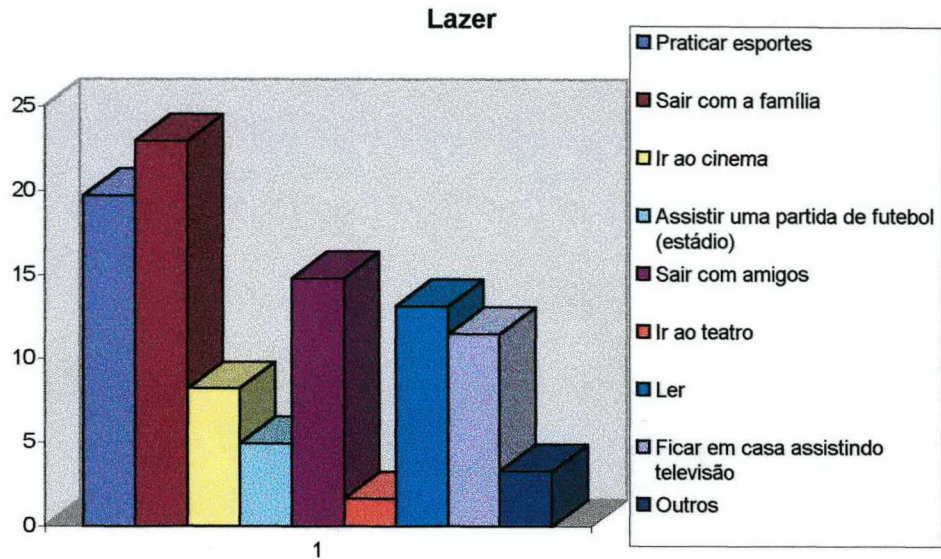
Tabela 15 - Atividades de lazer

	Número Absoluto	Número Relativo
Praticar esportes	12	19,67
Sair com a família	14	22,95
Ir ao cinema	05	8,20
Assistir uma partida de futebol (estádio)	03	4,92
Sair com amigos	09	14,75
Ir ao teatro	01	1,64
Ler	08	13,11
Ficar em casa assistindo televisão	07	11,48
Outros	02	3,28

Base: 61 respostas

Fonte: Dados primários

Gráfico 15 - Atividades de lazer



Nas horas em que não estão trabalhando os funcionários, cerca de 22,95% costuma sair com a família, 19,67% costuma praticar esportes, 14,75%, saem com amigos, 13,11% gostam de ler, 11,48% passam seu tempo assistindo televisão em casa, 8,20% vão ao cinema, 4,92% gostam de ir ao estádio assistir uma partida de futebol, 1,64% costumam ir ao teatro e 3,28% deram outras respostas.

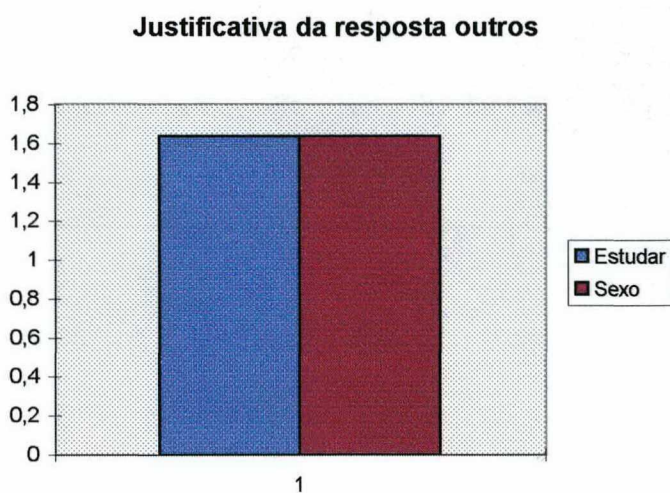
Tabela 16 - Justificativa da resposta outros

	Número Absoluto	Número Relativo
Estudar	01	5,56%
Sexo	01	5,56%

Base: 61 respostas (3,28% das respostas)

Fonte: Dados primários

Gráfico 16 - Justificativa da resposta outros



Quando não estão trabalhando, os funcionários costumam dividir o seu tempo, além das atividades mencionadas acima, com atividades como sexo e estudo, que receberam 1,64% cada.

Questão 11 - Como é o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

Tabela 17 - Relacionamento com os colegas

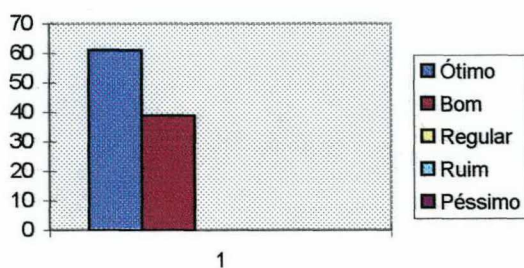
	Número Absoluto	Número Relativo
Ótimo	11	61,11
Bom	07	38,89
Regular	00	00
Ruim	00	00
Péssimo	00	00

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 17 - Relacionamento com os colegas

**Relacionamento com os colegas**



Ao serem perguntados quanto o seu relacionamento com os demais colegas, 61,11% disseram que é ótimo e 38,89% é bom.

Questão 12 - Você acha que um bom relacionamento no trabalho contribuiria para um melhor desempenho de suas tarefas?

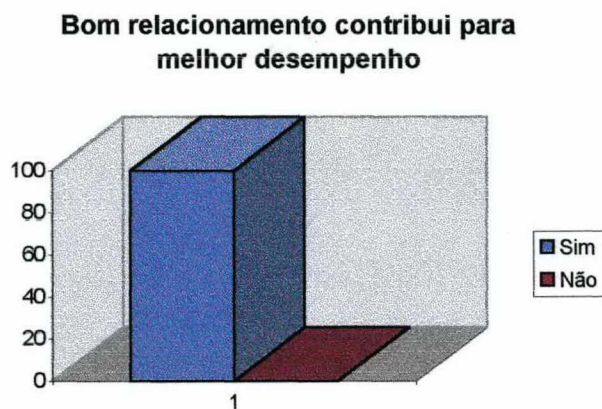
Tabela 18 - Bom relacionamento contribui para um melhor desempenho

	Número Absoluto	Número Relativo
Sim	18	100
Não	00	00

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 18 - Bom relacionamento contribui para um melhor desempenho

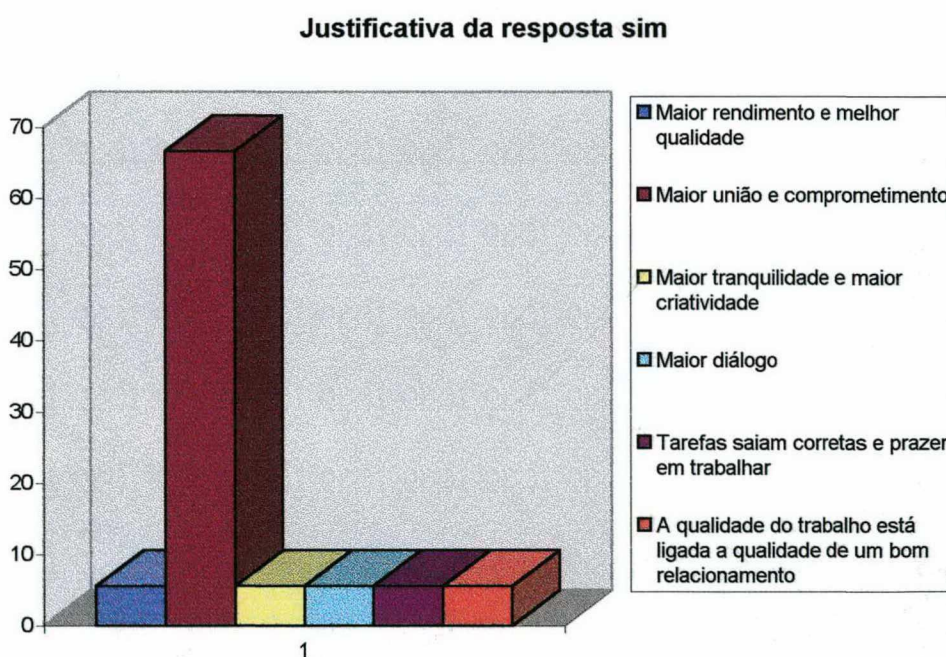


Todos os funcionários disseram que bom um relacionamento no trabalho contribui para um melhor desempenho nas tarefas.

Tabela 19 - Justificativa da resposta sim

	Número Absoluto	Número Relativo
Melhor rendimento e melhor qualidade	01	5,56%
Maior união e comprometimento	12	66,67
Maior tranquilidade e maior criatividade	01	5,56%
Maior diálogo	01	5,56%
Tarefas saiam corretas e prazer em trabalhar	01	5,56%
A qualidade do trabalho está ligada a qualidade de um bom relacionamento	01	5,56%

Gráfico 19 - Justificativa da resposta sim



A grande maioria dos entrevistados respondeu que a união da equipe e o comprometimento de todos (66,67%) são os responsáveis pelo bom desempenho das tarefas.

Questão 13 - Você acha que a implantação do processo de qualidade, trouxe benefícios para agência e para você?

Tabela 20 - Benefícios trazidos para agência e para você após a implantação do processo de qualidade

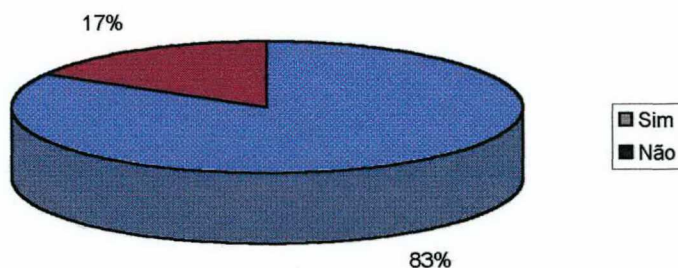
	Número Absoluto	Número Relativo
Sim	15	83,33
Não	03	16,67

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 20 - Benefícios trazidos para a agência e para você após a implantação do processo de qualidade

**Benefícios trazidos para a agência após a implantação do programa de qualidade**



Ao serem perguntados se o programa de qualidade trouxe benefícios tanto para a agência quanto para você, 83,33% dos respondentes disseram que sim e somente uma pequena minoria 16,67% disseram que não.



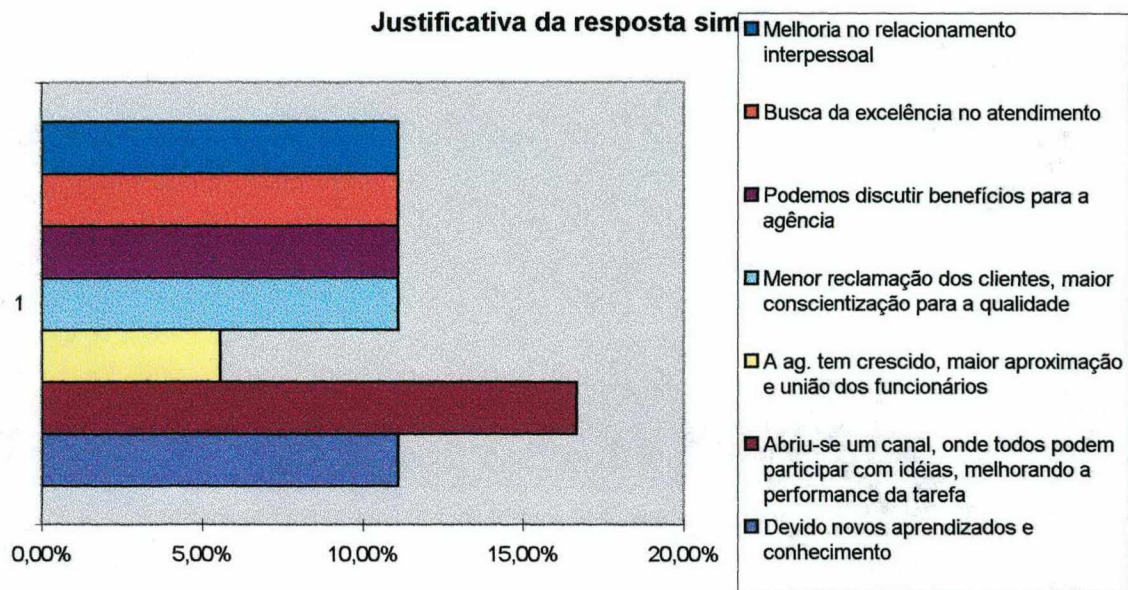
Tabela 21 - Justificativa da resposta sim

	Número Absoluto	Número Relativo
Devido novos aprendizados e conhecimento	02	11,11%
Abriu-se um canal, onde todos podem participar com idéias, melhorando a performance da tarefa	03	16,67%
A ag. tem crescido, maior aproximação e união dos funcionários	01	5,56%
Menor reclamação dos clientes, maior conscientização para a qualidade	02	11,11%
Podemos discutir benefícios para a agência	02	11,11%
Busca da excelência no atendimento	02	11,11%
Melhoria no relacionamento interpessoal	02	11,11%

Base: 18 questionários (83,33% das respostas)

Fonte: Dados primários

Gráfico 21 - Justificativa da resposta sim



Quando perguntados quais os benefícios ocorridos após a implantação do programa de qualidade, 16,67% dos funcionários responderam que abriu-se um canal, onde todos podem participar com idéias, a melhora no atendimento, a busca por mais conhecimento, a melhora no relacionamento interpessoal, contou com 11,11% das respostas, cada um, e 5,56% responderam que a agência tem crescido e há uma maior aproximação e união dos funcionários.

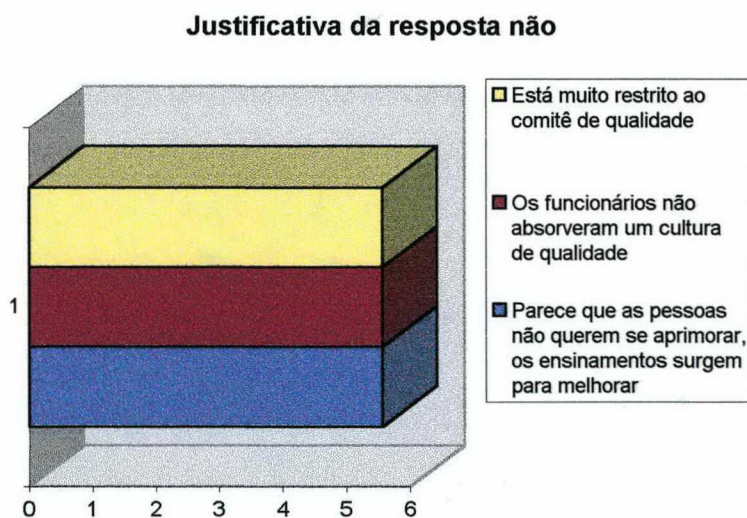
Tabela 22 - Justificativa da resposta não

	Número Absoluto	Número Relativo
Parece que as pessoas não querem se aprimorar, os ensinamentos surgem para melhorar	01	5,56%
Os funcionários não absorveram um cultura de qualidade	01	5,56%
Está muito restrito ao comitê de qualidade	01	5,56%

Base: 18 questionários (16,67% das respostas)

Fonte: Dados primários

Gráfico 22 - Justificativa da resposta não



Dos 16,67% das pessoas que responderam que a implantação do programa de qualidade não trouxe benefícios para a agência.

Questão 14 - Assinale abaixo, os benefícios ocorridos após a implantação do programa de qualidade:

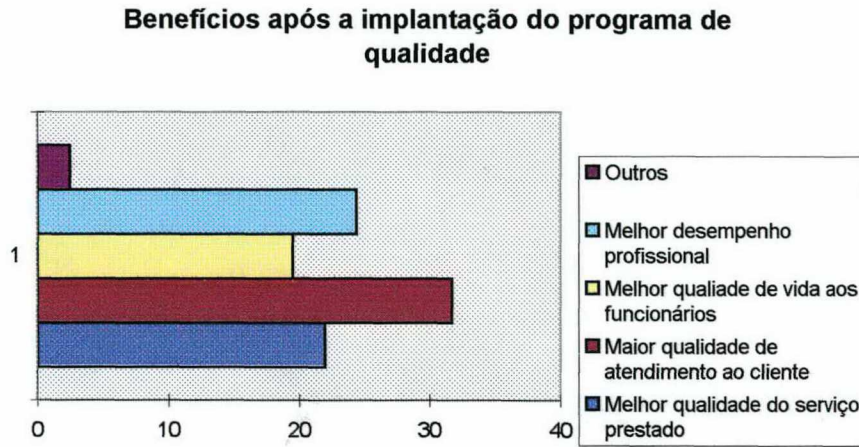
Tabela 23 - Benefícios após a implantação do processo de qualidade

	Número Absoluto	Número Relativo
Melhor qualidade do serviço prestado	09	21,95
Maior qualidade de atendimento ao cliente (interno e externo)	13	31,71
Melhor qualidade de vida aos funcionários	08	19,51
Melhor desempenho profissional	10	24,39
Outros	01	2,44

Base: 41 respostas

Fonte: Dados primários

Gráfico 23 - Benefícios após a implantação do processo de qualidade



Entre os benefícios ocorridos após a implantação do programa de qualidade 31,71% disseram que foi melhora na qualidade no atendimento ao cliente (interno e externo), 24,39% disseram que o desempenho profissional melhorou, 21,95% que melhorou a qualidade no serviço prestado, 19,51% disseram que houve uma melhora na qualidade de vida e somente 2,44% disseram que não viram benefícios.

Questão 15 - O que pode ser feito para tornar seu trabalho mais produtivo?

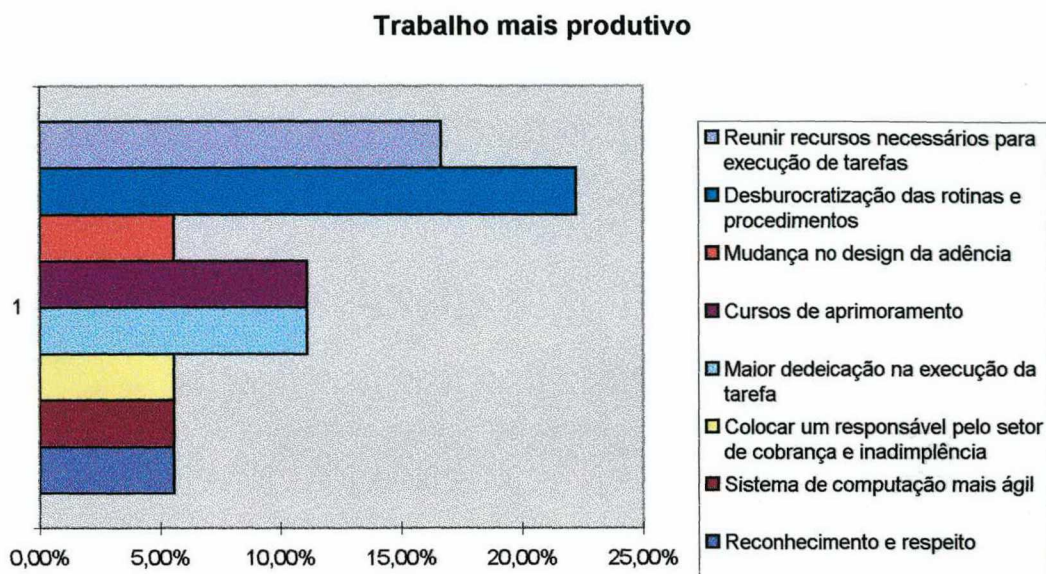
Tabela 24 - Trabalho mais produtivo

	Número Absoluto	Número Relativo
Reconhecimento e respeito	01	5,56%
Sistema de computação mais ágil	01	5,56%
Colocar um responsável pelo setor de cobrança e inadimplência	01	5,56%
Maior dedicação na execução da tarefa	02	11,11%
Cursos de aprimoramento	02	11,11%
Mudança no design da agência	01	5,56%
Desburocratização das rotinas e procedimentos	04	22,22%
Reunir recursos necessários para execução de tarefas	03	16,67%

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 24 - Trabalho mais produtivo



Dentre os fatores que podem contribuir para tornar o trabalho mais produtivo 22,22% disseram que é a desburocratização das rotinas e procedimentos, 16,67% disseram que a reunião dos recursos necessários para execução das tarefas, seria o fator primordial para tornar o trabalho mais produtivo; cursos de aprimoramento e maior dedicação na execução das tarefas, foram, cada uma, responsáveis por 11,11% das respostas e mudança no design da agência, sistema de computação mais ágil, reconhecimento e respeito e ter uma pessoa responsável pelo setor de cobrança e inadimplência, foram responsáveis por 5,56%, cada uma das respostas.

Questão 16 - Você percebeu alguma mudança na agência após a implantação do programa de qualidade?

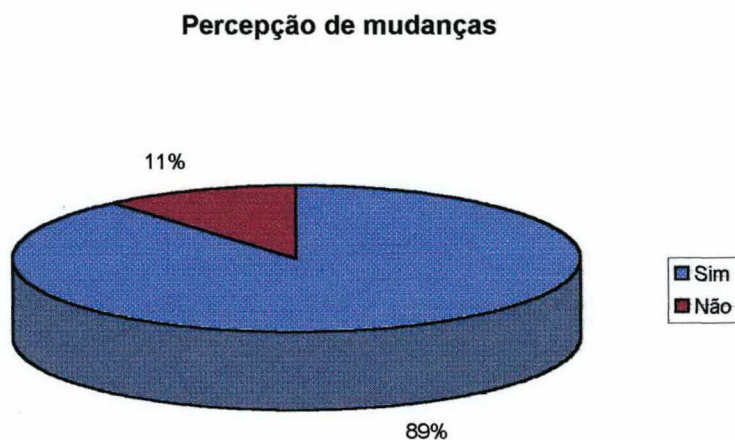
Tabela 25 - Percepção as mudanças

	Número Absoluto	Número Relativo
Sim	16	88,89
Não	02	11,11

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 25 - Percepção de mudanças



Das 88,89% pessoas entrevistadas, disseram que notaram algum tipo de mudança na agência, após a implantação do programa de qualidade e 11,11%



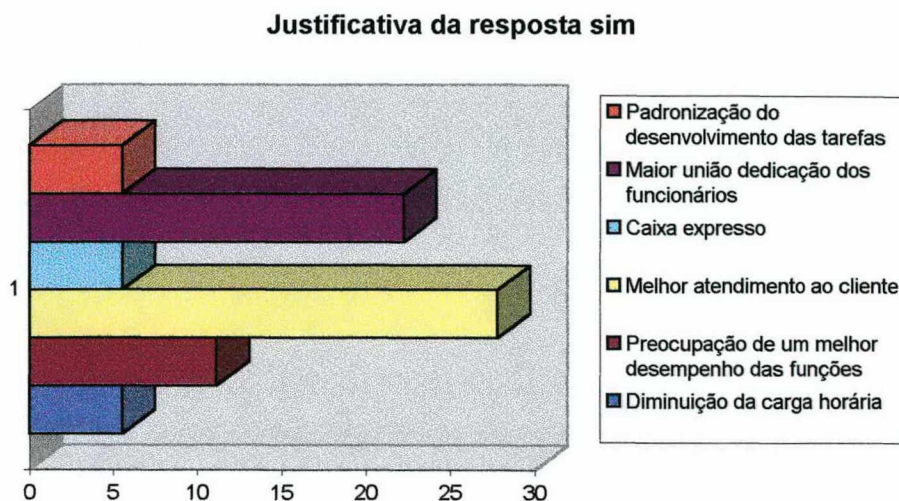
Tabela 26 - Justificativa da resposta sim

	Número Absoluto	Número Relativo
Diminuição da carga horária	01	5,56
Preocupação de um melhor desempenho das funções	02	11,11
Melhor atendimento ao cliente	05	27,78
Caixa expresso	01	5,56
Maior união dedicação dos funcionários	04	22,22
Padronização do desenvolvimento das tarefas	01	5,56

Base: 18 questionários (88,89% das respostas)

Fonte: Dados primários

Gráfico 26 - Justificativa da resposta sim



Entre as mudanças ocorridas na agência após a implantação do programa de qualidade 27,78% disseram que melhorou o atendimento ao cliente, 22,22% houve maior união e dedicação dos funcionários, 11,11% disseram que houve uma maior preocupação com o desempenho das tarefas e 5,56% disseram que foi a criação do caixa expresso, diminuição da carga horária e a padronização das tarefas.

Questão 17 - Quais as mudanças que você sugeriria para se obter uma melhora na qualidade?

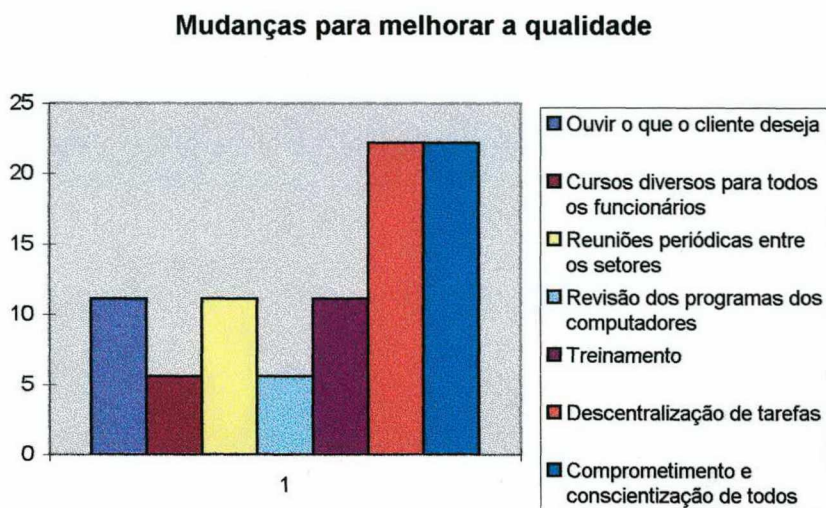
Tabela 27 - Mudanças para melhorar a qualidade

	Número Absoluto	Número Relativo
Ouvir o que o cliente deseja	02	11,11%
Cursos diversos para todos os funcionários	01	5,56%
Reuniões periódicas entre os setores	02	11,11%
Revisão dos programas dos computadores	01	5,56%
Treinamento	02	11,11%
Descentralização de tarefas	04	22,22%
Comprometimento e conscientização de todos	04	22,22%

Base: 18 questionários

Fonte: Dados primários

Gráfico 27 - Mudanças para melhorar a qualidade



A descentralização e o comprometimento e conscientização para a qualidade foram os fatores responsáveis por 22,22% cada uma, ouvir o que o cliente deseja, treinamento e reuniões periódicas com os setores, são responsáveis, cada uma, por 11,11% e revisão do sistema e cursos diversos para todos foram responsáveis por 5,56% das respostas, cada uma.

## 6.2. Análise e interpretação do resultado apresentado no questionário.

Após a realização dos questionários para saber a opinião dos funcionários ao programa de qualidade e produtividade, far-se-á, a seguir, uma análise das respostas dadas pelos mesmos.

### 6.2.1. Análise da aceitação dos funcionários ao processo de qualidade e produtividade.

Observou-se no resultado dos questionários que os funcionários são a favor da implantação do programa de qualidade e produtividade do Banco Sudameris Brasil S.A. Porém, em alguns momentos o programa está restrito ao Comitê da Qualidade da Agência, órgão responsável pela implantação do programa de qualidade na mesma.

Os funcionários mostraram vontade de participar mais efetivamente do programa, algo que deve ser valorizado.

Conforme observou-se na literatura pesquisada a aceitação dos funcionários ao programa de qualidade é fundamental para o sucesso do mesmo. Visto que, não adianta ter um programa de qualidade totalmente estruturado, se os funcionários não estiverem conscientes da importância do mesmo para a organização. Pois, a qualidade depende, antes de mais nada, das pessoas quererem participar do programa e perceberem que a implantação deste, trará benefícios, não somente para a empresa, como também, para elas.

### 6.2.2. Análise do impacto causado pelas mudanças ocorridas através do programa de qualidade e produtividade

As mudanças sempre provocam reações nas pessoas, algumas positivas, outras negativas. A implantação do processo de qualidade, a princípio provocou reações de receio, e resistência às mudanças, por parte de alguns funcionários, que com o passar do tempo passaram a aceitar o programa.

As resistências diminuíram quando, os funcionários perceberam que as mudanças eram para melhorar a rotina diária de trabalho, proporcionando uma diminuição das horas extras, e uma melhora qualidade dos serviços prestados.

As mudanças provocaram ainda, reações de apoio ao processo, por parte de alguns funcionários, que perceberam o quanto é importante prestar serviços de qualidade aos clientes. E os benefícios para sua vida pessoal trazidos pelo processo de qualidade.

Segundo literatura pesquisada, resistências ao processo de qualidade sempre haverá, porém, deve-se procurar superá-las, mostrando as pessoas os benefícios que um processo de qualidade poderá trazer, se elas cooperarem.

### 6.2.3. Análise dos aspectos positivos do processo de qualidade e produtividade

Entre os aspectos positivos ocorridos na agência, após a implantação do programa de qualidade e produtividade, destacados pelos funcionários, está a diminuição da carga horária de trabalho. Que permite um maior tempo livre para estar com sua família, ou desenvolver outras atividades, como: cursos de idiomas, faculdades, prática desportivas, etc.

Outro ponto mencionado, foi a diminuição da fila na agência, após a implantação do Caixa Expresso. Este, teve a aprovação dos funcionários e, principalmente, dos clientes, que passaram a ficar menos tempo na fila.

Houve também uma melhora no atendimento telefônico, motivo de grandes reclamações dos clientes (internos e externos). Após ampla discussão sobre o assunto e conscientização de todos que o atendimento telefônico não se restringe a uma única pessoa, mas a todos os funcionários; melhorou-se o atendimento, porém, este, ainda não está totalmente perfeito.

Melhorou-se o atendimento dispensado ao cliente, onde todos procuram não apenas prestar serviços de qualidade, como também encantar o cliente.

Outro ponto destacado pelos funcionários, foi a melhora no desempenho profissional, onde após a implantação do programa de qualidade, houve uma conscientização de todos, que ao se executar uma tarefa corretamente na primeira vez, o tempo gasto com retrabalho será menor, ocasionando uma menor quantidade de horas extras.

A satisfação por fazer o que gosta é um ponto que merece destaque, pois, quando fazemos algo com prazer sempre fazemos melhor. E para a obtenção de sucesso em um programa de qualidade é necessários que as pessoas façam aquilo que gostam.

Estes aspectos colocados como positivos pelos funcionários da agência, vão de encontro aos princípios da qualidade de Goldbarg, que são: orientação ao cliente, gerência participativa, o desenvolvimento de seres humanos, constância de propósitos, aperfeiçoamento contínuo, gerência de processos, o poder na ação, comunicação, garantia da qualidade e o orgulho pelo trabalho (mencionados no capítulo 3 pág. ). Estes fatores, no meu ponto de vista, são fundamentais para que se possa desenvolver um programa de qualidade de sucesso dentro da organização.

#### 6.2.4. Análise dos aspectos negativos do processo de qualidade e produtividade

Entre os aspectos negativos do programa de qualidade, observou-se que o programa está restrito, na maioria das vezes, ao Comitê de Qualidade da agência. Alguns funcionários reclamaram que deve-se ser realizado reuniões mensais com os funcionários, para que estes possam saber o que está sendo feito para melhorar a qualidade da agência.

É preciso uma maior conscientização das pessoas, à implantação do programa de qualidade. Observou-se que quanto maior o grau de instrução de uma pessoa, mais facilmente ela aceita a implantação de um programa de qualidade, bem como participa com sugestões.

A resistência de algumas pessoas ao processo de qualidade é um fator que tem travado o seu andamento. Estas resistências diminuirão, quando as pessoas perceberem que as mudanças trarão benefícios não somente para a empresa, como também para sua vida.

## 7. PROPOSTAS AO PROCESSO DE QUALIDADE

A seguir, será levantada algumas propostas sobre a implantação ao processo de qualidade e produtividade do Banco Sudameris Brasil S.A.

### 7.1. Envolvimento dos funcionários ao processo.

Para se obter sucesso na implantação do processo de qualidade, torna-se necessário a aceitação e envolvimento de todos ao mesmo.

Este envolvimento poderá ser obtido através cursos de integração e motivação da equipe, onde a consciência da importância do trabalho em grupo, e a execução das tarefas com qualidade são fatores essenciais para o sucesso de um processo de qualidade.

A aceitação virá quando os funcionários perceberem que ao desempenharem suas tarefas certas na primeira vez, não precisarão refazê-las; diminuindo o tempo gasto com retrabalhos, sobrarão mais tempo para desempenharem suas tarefas dentro do seu horário de trabalho, e conseqüentemente, diminuirá o número de horas extras.

Conforme literatura pesquisada, o envolvimento de todos no processo de qualidade é fundamental para um bom desenvolvimento e sucesso do mesmo.

### 7.2. A implantação dos 5 “S”.

Uma das técnicas mais utilizadas na implantação do processo de qualidade é os 5 “S”, pois esta mostra cinco fatores fundamentais para que se tenha um bom desenvolvimento pessoal e profissional. Estes fatores como: organização, arrumação, limpeza, padronização e disciplina, são importantes em todos os momentos de nossa vida.

Conforme, mencionou-se no capítulo 3, organizar é livrar do que não é necessário; arrumar é manter as coisas em ordem, é colocar tudo no seu devido lugar; limpar é manter



limpo e arrumado o ambiente de trabalho; padronizar é manter a organização, a arrumação e a limpeza do ambiente e disciplinar significa criar, educar e treinar (no capítulo 3, foi explicado mais amplamente cada um dos fatores).

Assim, quando desenvolvemos nossas tarefas seguindo estes fatores, torna-se mais fácil a implantação de um processo de qualidade.

### 7.3. Ouvir o que o cliente deseja.

Quando deseja-se implantar um processo de qualidade deve-se ouvir o que o cliente deseja, pois é dele que depende a sobrevivência da organização.

Deve-se começar ouvindo o cliente interno, pois, quando a necessidade deste cliente não é atendida, este, não poderá atender as necessidades do cliente externo, comprometendo a imagem da organização.

O atendimento das necessidades do cliente externo é fundamental para a sobrevivência da empresa, neste mercado competitivo em que vivemos hoje. Muitas vezes, satisfazer esta necessidade não é suficiente, é preciso encantá-lo, com algo inesperado. Para isto, as empresas têm usado de muita imaginação, usando de promoções, e às vezes, dando brindes quando aqueles compram seus produtos ou usam seus serviços.

### 7.4. A comunicação.

A comunicação é um processo de interação humana que busca o entendimento comum nas relações entre os indivíduos, fundamental para a sobrevivência, o crescimento e a continuidade da empresa.

Comunicar requer habilidade para gerenciar os conflitos que possam surgir. Isto não é algo fácil de se fazer, porém, devemos estar preparados para as mais diversas reações e procurar contorná-las.

A comunicação eficaz é de sua importância, para que as pessoas, quando as recebam, possam tomar as providências cabíveis em tempo hábil. Esta deverá ser clara e objetiva, proporcionando ao receptor compreensão da mensagem.

Para que se tenha uma comunicação eficaz, torna-se necessário superar algumas barreiras como: as diferenças de percepção e linguagem, ruídos, reações emocionais, inconsistências na comunicação verbal e não-verbal, desconfiança e redundância.

Existem muitas maneiras de nos comunicarmos com as pessoas, por telefone, por fax, por telex, por carta, por *e-mail*, pela *internet*, porém, cada situação possui uma maneira mais eficaz de comunicação, assim, deve-se utilizar o tipo de comunicação mais adequado.

Assim, a comunicação é importante, não somente, para o processo de qualidade, como também para toda a organização.

#### 7.5. Incentivo à prática desportiva

Numa segunda etapa ao processo de qualidade, o banco está preocupado com a qualidade de vida dos seus funcionários. Dentre as várias maneiras de se melhorar a qualidade de vida, é praticando esportes. Uma maneira de proporcionar isso, é através de exercícios de alongamento na própria agência.

Assim, sugiro que o banco possua convênio com academias de ginástica, o qual já foi solicitado por alguns funcionários.

A prática desportiva ajuda a manter um corpo saudável, ajuda a diminuir a tensão e o *stress* do dia-a-dia.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme constatou-se na pesquisa realizada o programa de qualidade e produtividade da agência Florianópolis do Banco Sudameris Brasil S.A., apresenta vários pontos que necessitam ser trabalhado. Porém, sabe-se também, que um processo de qualidade leva em média cinco anos para trazer “frutos” para a organização. Como o processo do Banco Sudameris possui apenas um ano, existe um longo caminho a ser percorrido, que com determinação e vontade de todos obterá o sucesso.

Assim, deve-se continuar a implantação do programa de qualidade com cautela, para que este traga muitos benefícios para a empresa.

Este trabalho mostrou, que a maioria dos funcionários reivindicaram uma maior participação no processo de qualidade, porém, ficam esperando que os membros do comitê de qualidade digam o que deve ser feito. Outros criticam o comitê de qualidade, mas não contribuem com nenhuma solução.

A união da equipe e a motivação são fatores fundamentais para que se possa instituir um processo de qualidade de sucesso. Estes fatores deverão ser trabalhados através de cursos com os funcionários.

O Banco Sudameris Brasil S.A. com a implantação do processo de qualidade, tem buscado mostrar aos seus funcionários a importância do processo para a organização e para estes, mantendo-se assim, competitivo no mercado.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- BERTONI, Bartira, **Reengenharia Humana**: preparando o indivíduo para mudança, Salvador : Casa da Qualidade, 1994.
- BROCKA, Bruce; BROCKA, M. Suzanne, **Gerenciamento da Qualidade**, São Paulo: Makron Books, 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi, **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês), Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- GOLDBARG, Marco, **Times**: ferramenta eficaz para a qualidade total, São Paulo: Makron Books, 1995
- LOBOS, Julio, **Encantando o cliente externo e interno**, São Paulo: J. Lobos, 1993, 8a. edição revisada.
- MATTAR, Fauze Nagib, **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992, vol.1.
- MIRANDA, Roberto Lira, **Qualidade Total**: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática, São Paulo : Makron Books, 1994.
- MOURA, Eduardo, **As Sete Ferramentas Gerenciais da Qualidade**: implementando a melhoria contínua com maior eficácia, São Paulo: Makron Books, 1994.
- OAKLAND, John S., **Gerenciamento da Qualidade Total TQM**, São Paulo: Nobel, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco, **Controle de Qualidade**: uma abordagem abrangente, São Paulo: Atlas, 1990.
- ROBERTS, Harry V.; SERGESKETTER, Bernard F., **A Qualidade é Pessoal**: uma base para a gerência da qualidade total, São Paulo : Pioneira, 1994.
- TAKASHI, Osada, **5S's**: cinco pontos-chave para o ambiente da qualidade total, São Paulo: Instituto IMAM, 1992.