

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JACKSON PAÉ BARBALHO

**GESTÃO PELA EXCELÊNCIA EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS:**

**Um Estudo de Caso no Banco do Brasil**

FLORIANÓPOLIS

2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JACKSON PAÉ BARBALHO

**GESTÃO PELA EXCELÊNCIA EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS:**

**Um Estudo de Caso no Banco do Brasil**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Qualidade e Produtividade

Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional.

Orientador: José Francisco Salm

Co-orientadora: Maria Éster Menegasso

FLORIANÓPOLIS

2002

JACKSON PAÉ BARBALHO

**GESTÃO PELA EXCELÊNCIA EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS:**

**Um Estudo de Caso no Banco do Brasil**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador

Banca Examinadora

---

Prof. José Francisco Salm, Ph.D.  
Orientador

---

Prof. Maria Éster Menegasso, Dra.

---

Prof. Edis Mafra Lapolli, Dra.

## Ficha Catalográfica

BARBALHO, Jackson Paé

Gestão pela excelência em agências bancárias: um estudo de caso no Banco do Brasil.

Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.  
xiv, 130p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção.

Orientador: José Francisco Salm

1. Gestão pela Excelência 2. Bancos 3. Banco do Brasil

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que, direta ou indiretamente, têm incentivado e apoiado minha trajetória de crescimento pessoal e profissional.

Dedicação especial para: Valquíria, minha esposa, fiel companheira e incentivadora;

Matheus, Thamiris e Lucas, meus filhos, eternos inspiradores; e,

Benigno e Naiza, meus pais, eternos encorajadores.

## AGRADECIMENTOS

“Não importa o seu local de trabalho, você não é um empregado. Você está no negócio de um empregador – você mesmo – competindo com milhões de negócios semelhantes em todo o mundo... Ninguém lhe deve uma carreira – você é o dono da sua própria carreira, como único proprietário. E a chave da sobrevivência é aprender a agregar mais valor todos os dias”.

*Andy Grove*

À Deus onipotente, pois sem ele nada teria sido possível.

Aos amigos espirituais, pelo carinhoso acompanhamento e proteção.

Ao Professor José Francisco Salm, pela orientação na forma de condução deste trabalho.

À Professora Maria Ester Menegasso, por todo apoio e orientação recebida paralelamente.

Às pessoas das organizações, UFSC e Banco do Brasil S.A., que tão gentilmente colaboraram  
das mais diferentes formas.

E a todas as outras pessoas da minha esfera de relacionamento que ajudaram de forma  
silenciosa e humilde.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	x
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	xi
<b>RESUMO</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1. Exposição do Assunto.....	1
1.2. Definição dos Principais Termos.....	3
1.3. Estrutura da Dissertação .....	4
1.4. Discussão do Tema e do Problema.....	4
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo Geral.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos.....	6
1.6. Justificativa para Escolha do Tema .....	7
1.7. Procedimentos Metodológicos.....	8
1.7.1. Caracterização da Pesquisa.....	8
1.7.2. Trajetória da Pesquisa .....	10
1.7.3. Levantamentos Preliminares.....	12
1.7.4. Construção dos Questionários.....	12
1.7.5. Coleta de Dados .....	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
2.1. A Organização Bancária – Origens, Evolução e Tendências .....	17
2.1.1. Origens e Evolução da Indústria Bancária .....	17
2.1.2. Tendências da Indústria Bancária .....	22
2.2. Contextualização de Serviços .....	27
2.2.1. A importância dos Serviços na Economia .....	27
2.2.2. Definindo o que é Serviços .....	30
2.2.3. Caracterizando Serviços.....	31
2.2.4. O Processo de Operação de Serviços.....	32
2.2.5. Avaliação da Qualidade do Serviço pelo Cliente.....	34
2.3. Resgate Histórico da Origem da Temática Qualidade.....	39
2.3.1. O Desenvolvimento do Controle da Qualidade no Japão .....	42
2.3.2. A Evolução do Conceito da Qualidade.....	44

2.3.3.	História da FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade .....	46
2.3.4.	O que é o Prêmio Nacional da Qualidade.....	48
2.3.5.	Os Fundamentos da Excelência .....	50
2.3.6.	O Modelo de Excelência do PNQ.....	56
2.3.6.1.	O Critério Liderança .....	57
2.3.6.2.	O Critério Planejamento Estratégico.....	57
2.3.6.3.	O Critério Foco no Cliente e no Mercado.....	57
2.3.6.4.	O Critério Informação e Análise.....	58
2.3.6.5.	O Critério Gestão de Pessoas.....	58
2.3.6.6.	O Critério Gestão de Processos.....	58
2.3.6.7.	O Critério Resultado da Organização .....	58
2.4.	Gestão da Excelência na Atividade Bancária .....	59
2.4.1.	A Importância da Gestão da Qualidade na Atividade Bancária.....	59
2.4.2.	Qualidade – Aspecto Imperativo na Atividade Bancária.....	62
2.4.3.	Gerenciando a Qualidade na Atividade Bancária .....	65
3.	<b>RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO</b> .....	68
3.1.	Introdução .....	68
3.2.	Contextualizando a Organização Banco do Brasil.....	68
3.3.	Histórico da Qualidade no Banco do Brasil.....	75
3.4.	Caracterizando o Programa de Gestão pela Excelência do Banco do Brasil.....	77
3.5.	Caracterização da amostra .....	81
3.6.	Descrição dos Resultados .....	84
3.6.1.	Critério Liderança .....	85
3.6.1.1.	Sistema de Liderança .....	86
3.6.1.2.	Responsabilidade Pública e Cidadania .....	88
3.6.2.	Critério Planejamento Estratégico .....	89
3.6.2.1.	Formulação das Estratégias.....	90
3.6.2.2.	Operacionalização das Estratégias.....	92
3.6.3.	Critério Foco no Cliente e no Mercado.....	93
3.6.3.1.	Conhecimento Mútuo.....	94
3.6.3.2.	Relacionamento com os Clientes .....	96
3.6.4.	Critério Informações e Análise .....	98
3.6.4.1.	Gestão das Informações da Dependência.....	99
3.6.4.2.	Gestão das Informações Comparativas.....	101

3.6.4.3. Análise Crítica do Desempenho da Dependência.....	102
3.6.5. Critério Gestão de Pessoas.....	104
3.6.5.1. Sistema de Trabalho.....	104
3.6.5.2. Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas.....	106
3.6.5.3. Bem-estar e Satisfação das Pessoas .....	108
3.6.6. Critério Gestão de Processos.....	109
3.6.6.1. Gestão de Processos Relativos ao Produto .....	110
3.6.6.2. Gestão de Processos de Apoio .....	112
3.6.6.3. Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores.....	113
3.6.7. Critério Resultados da Organização.....	115
<b>4. CONCLUSÕES .....</b>	<b>116</b>
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>125</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1.	Participação dos Serviços no PIB Brasileiro .....	29
Figura 2.2	Visão de Sistemas Abertos das Operações de Serviços.....	33
Figura 2.3.	Avaliação da Qualidade do Serviço.....	35
Figura 2.4.	A Qualidade Total Percebida.....	35
Figura 2.5.	O Modelo dos Cinco GAPS.....	36
Figura 2.6.	Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço.....	37
Figura 2.7.	Fundamentos da Excelência do PNQ.....	51
Figura 2.8.	Modelo de Excelência do PNQ.....	56
Figura 2.9.	Qualidade na Atividade Bancária.....	60
Figura 2.10.	Qualidade Institucional.....	61
Figura 2.11.	A importância da Gestão da Qualidade na Atividade Bancária.....	63
Figura 2.12.	Como o Cliente Percebe a Qualidade e como ela Influi na sua Satisfação.....	64
Figura 3.1.	Macro-estrutura Organizacional do Banco do Brasil.....	74
Figura 3.2.	Dinâmica do PGE – Programa de Gestão pela Excelência.....	79
Figura 3.3.	Percentuais do item Sistema de Liderança.....	87
Figura 3.4.	Percentuais do item Responsabilidade Pública e Cidadania.....	88
Figura 3.5.	Percentuais do item Formulação das Estratégias.....	91
Figura 3.6.	Percentuais do item Operacionalização das Estratégias.....	92
Figura 3.7.	Percentuais do item Conhecimento Mútuo.....	95
Figura 3.8.	Percentuais do item Relacionamento com Clientes.....	97
Figura 3.9.	Percentuais do item Gestão das Informações da Dependência.....	100
Figura 3.10.	Percentuais do item Gestão das Informações Comparativas.....	101
Figura 3.11.	Percentuais do item Análise Crítica do Desempenho da Dependência.....	103
Figura 3.12.	Percentuais do item Sistema de Trabalho.....	105
Figura 3.13.	Percentuais do item Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas.....	107
Figura 3.14.	Percentuais do item Bem-estar e Satisfação das Pessoas.....	108
Figura 3.15.	Percentuais do item Gestão de Processos Relativos ao Produto.....	111
Figura 3.16.	Percentuais do item Gestão de Processos de Apoio.....	112
Figura 3.17.	Percentuais do item Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores.....	114

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1.	Dotação das Agências Pesquisadas.....	11
Tabela 1.2	Questionário de Avaliação de Percepção.....	13
Tabela 2.3.	Escala de Avaliação de Percepção.....	15
Tabela 2.1.	Evolução do Emprego remunerado nas indústrias manufatureiras em vários países desenvolvidos.....	20
Tabela 2.2.	Estoque Estimado de Empregos no Setor Financeiro.....	21
Tabela 2.3.	Comparativo entre o Passado Recente e a Situação Atual das Organizações Bancárias.....	23
Tabela 2.4.	Fusões, aquisições e reorganizações.....	26
Tabela 2.5.	Comparação das Sociedades.....	28
Tabela 2.6.	Definições de Serviços ao Longo do Tempo.....	30
Tabela 2.7.	Diferenças entre Serviços e Bens Físicos.....	31
Tabela 2.8.	A Evolução do Conceito da Qualidade.....	45
Tabela 2.9.	Conceitos da Qualidade – Estágios, Ferramentas e Procedimentos...	46
Tabela 3.1.	Premissas e Objetivos Organizacionais do Banco do Brasil.....	73
Tabela 3.2.	Metodologia para Implementação do Programa de Qualidade do Banco do Brasil.....	76
Tabela 3.3.	Fundamentos e Critérios de Excelência do PGE.....	78
Tabela 3.4.	Metodologia de Auto-Avaliação do PGE.....	80
Tabela 3.5.	Dotação das Agências Pesquisadas.....	81
Tabela 3.6.	Percentual de Homens e Mulheres nas Agências Pesquisadas.....	81
Tabela 3.7.	Estado Civil dos Gestores e Funcionários das Agências Pesquisadas.....	82
Tabela 3.8.	Grau de Instrução dos Gestores e Funcionários das Agências Pesquisadas.....	82
Tabela 3.9.	Tempo de Serviço dos Gestores e Funcionários das Agências Pesquisadas.....	83
Tabela 3.10.	Comparação entre os dados do Banco e os das Agências Pesquisadas.....	84
Tabela 3.11.	Frequências do item Sistema de Liderança.....	86
Tabela 3.12.	Frequências do item Responsabilidade Pública e Cidadania.....	88
Tabela 3.13.	Frequências do item Formulação das Estratégias.....	90
Tabela 3.14.	Frequências do item Operacionalização das Estratégias.....	92
Tabela 3.15.	Frequências do item Conhecimento Mútuo.....	94
Tabela 3.16.	Frequências do item Relacionamento com Clientes.....	96
Tabela 3.17.	Frequências do item Gestão das Informações da Dependência.....	99
Tabela 3.18.	Frequências do item Gestão das Informações Comparativas.....	101
Tabela 3.19.	Frequências do item Análise Crítica do Desempenho da Dependência.....	102
Tabela 3.20.	Frequências do item Sistema de Trabalho.....	105

Tabela 3.21.	Freqüências do item Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas.....	107
Tabela 3.22.	Freqüências do item Bem-estar e Satisfação das Pessoas .....	108
Tabela 3.23.	Freqüências do item Gestão de Processos Relativos ao Produto.....	110
Tabela 3.24.	Freqüências do item Gestão de Processos de apoio.....	112
Tabela 3.25.	Freqüências do item Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores	113

## RESUMO

Apoiando-se nas proposições da “gestão pela excelência”, o presente estudo teve como objetivo principal conhecer, identificar e descrever a percepção de gestores e funcionários de agências bancárias de instituição financeira que atua no mercado varejista, sobre as práticas de gestão adotadas nessas agências, tendo como referência os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. Buscou-se correlacionar a base teórica com os dados obtidos na pesquisa de campo, para extrair inferências sobre a temática pesquisada. Pretendeu-se, também, classificar e categorizar as percepções dos funcionários que trabalham na organização pesquisada. A pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, utilizou-se de questionários semi-estruturados para descrever as percepções de gestores e funcionários que trabalham nas agências pesquisadas, a respeito das práticas de gestão ali adotadas. A pesquisa foi aplicada em três agências do Banco do Brasil, envolvendo todos os segmentos de funcionários - administradores, gerência média e execução, num total de 114 funcionários. Para apurar o grau de importância de cada um dos itens abordados na pesquisa, utilizou-se uma escala de avaliação do tipo diferencial semântico de forma que os respondentes relacionaram as assertivas do questionário às práticas de gestão adotadas nas agências em que trabalham, tendo como referência os Critérios de Excelência propostos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Verificou-se que os respondentes percebem envolvimento dos administradores das agências na disseminação dos objetivos estratégicos e institucionais. Verificou-se também que os funcionários percebem boas práticas de gestão, mas indicam que há pouco envolvimento dos mesmos no processo de formulação das estratégias e planos de trabalho. Por fim, os resultados sugerem que a implementação de um modelo de gestão baseado em conceitos e fundamentos da Qualidade Total requer uma estreita cooperação entre todas as equipes de trabalho na perseguição da meta comum de melhorar a qualidade, pois este é um processo interfuncional.

## ABSTRACT

Supporting in the propositions of the "management for excellency", the present study had as main objective to know, to identify and to describe the managers and employees perception of bank agencies of financial institution that it acts at the retail market, on the management practices adopted in these agencies, having as reference the Criteria of Excellency of the National Prize of Quality. It was looked for to correlate the theoretical base with the data obtained in the field research, to extract inferences on the thematic researched. It was intended, also, to classify the employees' perceptions who work in the researched organization. The research, of descriptive and exploratory character, was used of semi-structured questionnaires to describe the managers' and employees perceptions who work in the researched agencies, regarding the management practices adopted there. The research was applied in three agencies of the Bank of Brazil, involving all of the segments - management, medium management and execution, in a total of 114 employees. To select the degree of importance of each one of the items approached in the research, a scale of evaluation of the semantic differential type was used so that the respondents related the assertive ones of the questionnaire to the administration practices adopted in the agencies in that you/they work, tends as reference the Criteria of Excellency proposed by the Foundation for the National Prize of Quality. It was verified that the respondents notice the administrators' of the agencies involvement in the spread of the strategic and institutional objectives. It was also verified that the employees perceive good management practices, but they indicate that there is little involvement of the same ones in the process of formulation of the strategies and work plans. Finally, the results suggest that the implementation of an administration model based on concepts and foundations of the Total Quality requests a narrow cooperation among all the work teams in the persecution of the common goal of improving the quality, because this is a process interfunctional.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do Assunto

O tema desta dissertação está relacionado ao estudo das práticas de gestão verificadas em agências de uma instituição financeira pública, de grande porte e de capital nacional.

A nova realidade dos negócios está obrigando os bancos a redefinirem uma série de aspectos relacionados à atividade, nomeadamente as atividades envolvendo as pessoas, a gestão e os processos bancários. Outro aspecto importante é a forma com que os bancos posicionam-se frente às necessidades e expectativas de seus clientes, o que os leva a estabelecer um modelo de relacionamento que foca, essencialmente, o atendimento dessas exigências.

Do ponto de vista do relacionamento com os clientes, verifica-se que o atendimento tende a ser cada vez mais personalizado e diferenciado, considerando as necessidades particulares de cada cliente. Isso exige dos profissionais (administradores e atendentes) de instituições financeiras, especialmente aqueles que atuam em Agências, um permanente aprimoramento das práticas de gestão visando atingir os melhores resultados financeiros e a satisfação das necessidades e expectativas de seus clientes.

Nesse contexto, os Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de “classe mundial”. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho. Utilizando os Critérios de Excelência como referência, as empresas que os adotam, realizam uma auto-avaliação de suas práticas de gestão e candidatam-se, automaticamente, ao Prêmio Nacional da Qualidade.

Realizando essa auto-avaliação, as empresas poderão:

- entender os requisitos para a excelência do desempenho;
- medir e identificar onde melhorar o seu desempenho;
- considerar e integrar as necessidades de todas as partes interessadas no seu sucesso;
- identificar e entender, de forma sistemática, os seus pontos fortes e as suas oportunidades para melhoria; e
- promover a cooperação interna entre as equipes, processos e pessoas da força de trabalho.

É importante destacar que as organizações que participam do Prêmio Nacional da Qualidade recebem um Relatório de Avaliação detalhado, relacionando os pontos fortes e diagnosticando as oportunidades para melhoria. Esse relatório é elaborado por profissionais de reconhecida competência, que atuam de maneira voluntária e sem remuneração.

As práticas de gestão aqui estudadas, por uma necessidade de delimitação desse estudo, referem-se àquelas definidas pelos gestores e funcionários de um conjunto de Agências do Banco do Brasil que participam do Programa de Gestão pela Excelência. Esse programa tem como objetivo dotar as dependências participantes (Superintendências Estaduais e Agências) de um modelo de gestão reconhecido internacionalmente e que adotam os Critérios de Excelência propostos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

É através da sua rede de Agências que o Banco do Brasil promove o relacionamento com seus clientes e busca atender as necessidades e expectativas dos mercados em que atua (pessoas físicas, jurídicas e órgãos governamentais, dentre outros).

Esta dissertação, então, vai em busca de categorias essenciais, na literatura e na prática de uma organização, no caso o Banco do Brasil, e visa apresentar a percepção dos gestores e funcionários sobre as práticas de gestão adotadas nas agências dessa instituição financeira, a partir de critérios de excelência reconhecidos mundialmente.

Para isso, foram estudados livros e demais publicações relacionados a: a) indústria bancária - origens, evolução e tendências; b) contexto atual das organizações; b) literatura sobre serviços, porque as instituições financeiras são eminentemente prestadoras de serviços; c) literatura sobre Qualidade e Gestão pela Excelência, pois esse tema é, atualmente, um dos mais importantes para a conquista e fidelização de clientes, sobretudo quando relacionado a empresas de prestação de serviços; d) literatura sobre marketing de relacionamento, cujo principal foco é a criação e o compartilhamento de valores com os clientes para o estabelecimento de um relacionamento duradouro; e) por fim, pesquisa empírica.

Por fim, esse trabalho busca mostrar a importância da Qualidade, não só como ferramenta para mensurar o grau de conformidade relativa a produtos e serviços, mas como uma Nova Filosofia de Gestão Estratégica, caracterizada pelo envolvimento e empenho de administradores e funcionários na obtenção da satisfação dos clientes e na melhoria contínua da eficiência operacional. Este comprometimento e envolvimento devem representar uma verdadeira revolução mental de todos os integrantes das organizações (donos, administradores e funcionários).

## 1.2 Definição dos Principais Termos

**Cliente** – é o destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) e/ou quem utiliza o produto ou serviço (usuário/consumidor).

**Cliente potencial** – Ainda não é cliente da organização. É um cliente da concorrência ou alguém que poderia ser atendido pela organização.

**Desempenho** – resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

**Diretrizes Organizacionais** – conjunto de instruções, procedimentos, propósitos, normas ou indicações que devem ser considerados para se levar a termo um plano de ação. Incluem-se aqui a missão, a visão e os objetivos da organização.

**Excelência** – situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

**Gestor** – é o gerente geral de uma agência do Banco do Brasil. Esse cargo tem como principais responsabilidades, promover a implementação de estratégias e políticas de atendimento, responder pelos resultados e pela gestão dos negócios, assegurar a satisfação das necessidades da clientela e garantir a qualidade dos serviços prestados. Num plano maior, o gerente da agência é o responsável pelo desempenho global da unidade sob sua responsabilidade (normativos internos do Banco do Brasil, 2000).

**Metas** – níveis de desempenho pretendidos para uma determinada unidade administrativa/agência em determinado período de tempo.

**Práticas de gestão** – são as normas administrativas, as rotinas de trabalho, os métodos de análise, os procedimentos da qualidade ou as instruções operacionais utilizados para coordenar o trabalho de várias áreas e pessoas que atuam num mesmo processo, para promover a consistência necessária na condução de atividades repetitivas, para converter as soluções encontradas para os problemas em procedimentos de rotina e para fornecer um guia para as pessoas que poderão se defrontar com estes problemas no futuro.

**Qualidade** – totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

**Referencial de excelência** – líder reconhecido mundialmente, no país, na região e/ou no setor, utilizado para efeito de comparação de desempenho. O termo também pode ser utilizado para designar uma prática ou um resultado que seja considerado o melhor da classe.

### **1.3 Estrutura da Dissertação**

A estrutura geral desse trabalho divide-se em quatro capítulos.

No primeiro capítulo estão apresentados a exposição do assunto, a definição dos principais termos, discussão do tema e do problema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa para escolha do tema e os procedimentos metodológicos.

No capítulo dois são caracterizados, primeiramente, a indústria bancária – origens, evolução e tendências. Em seguida, é feita uma contextualização de serviços, onde apresentamos a importância dos serviços na economia, defini-se o que é serviços, o processo de operação de serviços e como se dá a avaliação da qualidade dos serviços pelos clientes. Neste capítulo é feito, ainda, um resgate histórico da origem da temática qualidade e são apresentados a importância da gestão da Qualidade e como é feito o gerenciamento da Qualidade na atividade bancária.

Os resultados da pesquisa de campo formam o terceiro capítulo. Neste capítulo contextualizamos a organização Banco do Brasil, organização esta onde foi realizado o estudo de caso. Além disso, apresentamos um histórico da Qualidade nesta mesma instituição, das primeiras ações voltadas para implementação da filosofia da Qualidade até os dias atuais. Por fim, são descritos os resultados da pesquisa, quando buscamos mostrar a percepção dos gestores e funcionários das agências pesquisadas quanto às práticas de gestão adotadas em seus ambientes de trabalho, segundo os critérios de excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Além da percepção dos gestores e funcionários, fazemos inferências sobre os conceitos atribuídos e apresentamos, também, as práticas indicadas como as mais usuais e que proporcionam melhores resultados.

No capítulo quatro são apresentadas as recomendações e conclusões finais. No último capítulo apresenta-se a listagem da bibliografia utilizada para a elaboração desta dissertação.

### **1.4 Discussão do Tema e do Problema**

O ritmo exponencial de avanço da ciência modificou radicalmente o estilo de vida das pessoas em poucas décadas. A tecnologia da comunicação reduziu distâncias e disponibilizou

informações de forma muito mais rápida. O processamento das informações sofisticou-se em computadores e o mundo tornou-se um imenso mercado, em que as oportunidades são disputadas com energia. Sobrevivem as empresas que chegam antes, ou seja, antecipam-se às necessidades dos clientes, ou até mesmo as criam.

Num mundo globalizado, os desafios enfrentados pela indústria financeira são crescentes e a complexidade das relações profissionais dificulta a avaliação da gestão por parte de executivos e dirigentes.

A conseqüência desse novo cenário é o aumento da competição entre os bancos, em particular aqueles que trabalham com o mercado de varejo (pessoas físicas e jurídicas – micro, pequenas e médias empresas), já que os produtos por eles oferecidos são bastante semelhantes.

Nessa arena, o aprendizado é compulsório. Os bancos devem aprender a satisfazer as necessidades do mercado quanto ao fornecimento de produtos e serviços em condições de preço e qualidade cada vez melhores, procurando antecipar-se umas às outras. Esta prática realimenta o mercado, ampliando seu leque de necessidades e fazendo com que as organizações reaprendam, inovem e ofereçam novas soluções.

Nesse contexto, as instituições financeiras, em especial os bancos, desde o início da estabilização econômica, vêm sofrendo uma série de transformações. As instituições financeiras passaram a atentar para variáveis até então desprezadas, como informação, tecnologia, qualidade na prestação de serviços, estrutura de custos adequada, nicho de mercado bem definido e busca por aprendizado constante. Cada tipo de instituição procura um diferencial competitivo que lhe permita operar num mercado cada vez mais globalizado e seletivo.

Um novo paradigma desponta, embora em convivência com o anterior. A tecnologia e a globalização aparecem como forças determinantes na formação desse novo paradigma. As tecnologias têm o potencial de tornar as coisas instantâneas e mundialmente visíveis. O mercado interno está a um comando de distância, na internet.

Para o desenvolvimento de qualquer estratégia empresarial ou de negócios, é necessário considerar esse novo paradigma, pois a mentalidade requerida distancia-se em muito daquela valorizada na era eminentemente industrial. A estrutura piramidal, baseada num conjunto de regras rígidas e inclusão parcial do indivíduo, não mais satisfaz a ordem que exige empresas e profissionais globais, voltados para o atendimento do cliente, que aparece como mola propulsora do sucesso.

O comportamento dinâmico das relações com o mercado faz com que as organizações busquem novas tecnologias, melhorem seus processos, eliminem desperdícios, enfim, **modernizem sua gestão**. As empresas, de forma geral, estão repensando suas formas de gestão e os relacionamentos com seus clientes, pois a tecnologia impõe novos desafios, seja pela disponibilização de informações, pelo aumento da memória organizacional ou pelas negociações agora sem fronteiras, estabelecida pelas redes de computadores, especialmente a Internet. Com ofertas semelhantes, as empresas buscam diferenciar-se dos concorrentes, a fim de conquistar a fidelidade do cliente, que passa a ser o desafio daquelas que querem sobreviver e obter sucesso no mercado.

Com o intuito de contribuir para a superação de tal desafio é que se busca uma resposta para a seguinte pergunta:

**Qual é a avaliação que gestores e funcionários fazem das práticas de gestão adotadas em agências bancárias que atuam no mercado varejista, a partir dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade?**

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Geral**

Esta dissertação visa identificar e avaliar as práticas de gestão adotadas em agências bancárias que atuam no mercado varejista, a partir dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

### **1.5.2 Específicos**

Este trabalho visa, ainda, atingir os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Levantar junto à literatura especializada as categorias e teorias abordadas por autores proeminentes sobre as origens, evolução e tendências da indústria bancária, gestão pela qualidade total, gestão pela excelência e serviços;
- b) Identificar na bibliografia as principais categorias e conceitos associados à gestão pela excelência na atividade bancária, discutidas por alguns estudiosos da área e que influenciam as práticas de gestão nas organizações;

- c) Construir a base teórica, correlacionando os principais elementos com o tema, o problema e o objetivo geral do estudo, para a construção dos alicerces da pesquisa;
- d) Correlacionar a base teórica com os dados obtidos na pesquisa de campo, para extrair inferências sobre a temática pesquisada; e,
- e) Classificar e categorizar as percepções dos funcionários que trabalham na organização pesquisada.

### **1.6 Justificativa para escolha do tema**

A escolha do tema para a realização deste trabalho encontra sua primeira justificativa na série de transformações que o setor bancário está passando, como exposto anteriormente, o que impõe maiores desafios, barreiras e exige mais dos agentes das instituições financeiras.

Outro fator relevante é a importância da Qualidade na administração como uma nova filosofia de gestão, envolvendo pessoas e processos e tendo como foco o mercado e os clientes. Entendemos que a gestão baseada em critérios e conceitos da Qualidade é algo extremamente importante para os bancos, não só do ponto de vista da organização em si, como do ponto de vista dos acionistas e clientes. Afinal, os clientes e acionistas, juntamente com os funcionários, são o maior patrimônio de um banco e constituem o real valor.

Ser funcionário do Banco do Brasil, trabalhando atualmente na Direção Geral da empresa, mais especificamente na Diretoria de Distribuição - Núcleo de Validação e Disseminação de Soluções e Projetos, motivou-me a desenvolver este trabalho, pois pode viabilizar o aprofundamento de conhecimentos e atender a recomendação de Trivinos (1987) que defende que o foco de pesquisa do investigador deve estar essencialmente vinculado à prática cotidiana que ele realiza como profissional, para facilitar a delimitação e resolução do problema.

Assim, por entender que a Qualidade como uma filosofia de gestão é um importante diferencial competitivo e, por acreditar que a utilização de Critérios de Excelência levam as organizações a atingirem seus objetivos organizacionais, é que nos sentimos inspirados e motivados a investigar, por meio de pesquisa empírica e acadêmica, as contribuições que possam estar associadas às práticas de gestão adotadas na Rede de Distribuição do Banco do Brasil.

## 1.7 Procedimentos metodológicos

Este tópico tem por objetivo detalhar os procedimentos que orientaram a elaboração do presente estudo. Vergara (1998) defende que “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Os métodos de pesquisa podem ser quantitativos (do tipo survey, experimento etc.) ou qualitativos (estudos de caso, *focus group* etc.). Ambos podem ser utilizados de forma combinada. Lênin (apud Minayo et alii, 1994, p. 16), afirma que “o método é a alma da teoria”, é a articulação entre conteúdos, pensamentos e existência. A metodologia permite a conexão entre teoria e prática, entre a reflexão e a ação.

O método confere cientificidade à pesquisa. O valor científico dos achados do investigador dependerá, fundamentalmente, do modo como faz a descrição do que observa (Triviños, 1987). A metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática (Minayo et alii, 1994).

### 1.7.1 Caracterização da pesquisa

Utilizando-se a taxonomia proposta por Vergara (1998), é possível classificar esta pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos adotados para investigação. Seguindo outra classificação, é possível qualificá-la, ainda, quanto à natureza das variáveis estudadas, conforme sugerido por Kirk & Miller (apud Mattar, 1996) e Richardson et alii (1999).

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória porque há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre práticas de gestão adotadas pelas instituições financeiras que atuam no mercado varejista, em especial acerca daquelas relacionadas com os critérios de excelência propostos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Embora os bancos públicos e privados que atuam no Brasil, há alguns anos, venham investindo fortemente em programas baseados nos conceitos da Qualidade, utilizando metodologias como: Estudo e Aperfeiçoamento de Processos - EAP, Gerenciamento de Macroprocessos – GMP e Modelo Referencial da Qualidade – MR, dentre outros, verificamos que poucos são os estudos que apresentam, de forma sistemática, os resultados sobre as práticas de gestão por elas adotadas.

A pesquisa foi também descritiva, à medida buscou compreender e descrever as características de uma determinada situação ou fenômeno. Segundo Rudio (apud Oliveira,

1998, p.69), o propósito desse tipo de pesquisa é “descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”. Neste caso, foram descritas as percepções de gestores e funcionários que trabalham nas agências pesquisadas, a respeito das práticas de gestão ali adotadas, segundo os Critérios de Excelência propostos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Ainda quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como explicativa, já que busca identificar e conhecer as práticas de gestão adotadas em agências bancárias, para melhor compreender a temática.

Quanto aos procedimentos utilizados, esta pesquisa foi bibliográfica, documental e um estudo de caso. Bibliográfica porque compreendeu uma revisão da literatura disponível sobre o tema, ou seja, um levantamento sistematizado de livros, artigos em revistas e periódicos, anais de congressos, teses, dissertações e outras publicações sobre o assunto, visando fundamentar teoricamente o trabalho e subsidiar a análise dos dados coletados.

A presente pesquisa foi também documental, uma vez que foram obtidos dados a partir de documentos do Banco do Brasil, sobretudo relatórios anuais, balanços sociais, registros, anais e estudos anteriores a respeito do objeto deste trabalho. Ainda quanto aos procedimentos de investigação, fez-se uso do estudo de caso, em que não há interesse na organização como um todo, mas apenas numa parte dela. A parte da organização enfocada e descrita são 03 agências do Banco do Brasil que participam do Programa de Gestão pela Excelência.

Finalmente, quanto à natureza das variáveis estudadas, esta pesquisa pode ser classificada como quantitativa, pois buscou descobrir, compreender e classificar a relação entre um conjunto de variáveis relacionadas às práticas de gestão adotadas em agências bancárias. Na concepção de Richardson et alii (1999), “o método quantitativo representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”. Para o mesmo autor, nesse tipo de estudo, a coleta de dados pode ser feita através de questionários, testes standardizados, entrevistas e observações. Neste estudo foi utilizado o questionário.

Este estudo pode ser considerado, também, correlacional, uma vez que estabelece correlações entre as diversas variáveis sob estudo. Neste sentido, o delineamento não permite estabelecer relações de causalidade, gerando apenas indicadores de associações entre as diversas variáveis pesquisadas.

### 1.7.2 Trajetória da pesquisa

A primeira fase da pesquisa, que é denominada de exploratória, iniciou-se a partir dos conhecimentos empíricos que o pesquisador já possuía e pesquisando-se a bibliografia e documentos (análise documental), para ampliar o nível de conhecimento do pesquisador e delimitar o problema de pesquisa de acordo com as orientações científicas de: expor o problema em forma de pergunta; ser claro e preciso; ser delimitado a uma dimensão viável, ou seja, reduzir a amplitude para não inviabilizar a investigação (Minayo et alii, 1994).

Posteriormente passou-se para a fundamentação teórica que focou a prestação de serviços na indústria bancária, literatura sobre Qualidade, Gestão pela Qualidade Total, gestão da excelência na atividade bancária, história da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e fundamentos da excelência. Tal estudo visava melhor reconhecer as particularidades desse setor, consultando autores como Las Casas (2000), Albrecht (1998), Giansesi e Corrêa (1996), Berry (1996), Reis (1998), Cardoso (1995), Normann (1993), Whiteley (1992), entre outros, que já deram contribuições significativas à área.

A segunda fase deu-se a partir da utilização dos referenciais teóricos para constituir uma trilogia que seria formada: pelas características e estratégias da prestação de serviços; pelos conceitos da Qualidade Total; e pelo modelo de gestão proposto pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Essas categorias possuem cada qual subcategorias que, em conjunto, permitem a pesquisa de campo e o estudo de caso.

A terceira fase caracterizou-se pela definição dos instrumentos a serem utilizados no estudo de caso (questionário, forma de aplicação, forma de consolidação dos resultados e definição da população a ser pesquisada).

A aplicação dos questionários, então, foi a quarta fase do estudo e foi parte fundamental no processo de identificação e classificação da percepção dos entrevistados em relação às práticas de gestão em seus ambientes de trabalho, dado que as categorias analíticas aparecem de forma genérica na bibliografia, ou seja, apresentam-se para qualquer tipo de organização.

A escolha da população pesquisada foi decidida de forma intencional, considerando-se a facilidade de aplicação dos questionários. Participaram da pesquisa os funcionários lotados nas agências Campina Grande (PB), Palácio 29 de Março (PR) e Rio Negro (AM).

Para coleta de dados, foram aplicados questionários que foram elaborados com base nos fundamentos e critérios do PNQ e buscava-se avaliar a percepção dos gestores e funcionários quanto às práticas de gestão adotadas nas dependências onde eles trabalham, segundo esse fundamentos e critérios.

Os Questionários foram aplicados com representantes de todos os segmentos de funcionários das agências pesquisadas (Gestores, Gerência Média e funcionários de execução – caixas executivos e escriturários), num total de 114 funcionários, conforme tabela abaixo. Isso porque todos os funcionários têm a responsabilidade de promover a implementação de estratégias e políticas da empresa, responder pelos resultados e pela gestão dos negócios, assegurar a satisfação das necessidades da clientela e garantir a qualidade dos serviços prestados. Num plano maior, o gerente da agência é o responsável pelo desempenho global da unidade sob sua responsabilidade.

Tabela 1.1 Dotação das Agências Pesquisadas.

Cargo	Campina Grande (PB)	Palácio 29 Março (PR)	Rio Negro (AM)
Gerente de Agência	01	01	01
Gerente de Administração	01	01	01
Gerente de Negócios	-	-	01
Gerente de Contas	01	01	04
Gerente de Expediente	03	05	05
Analista Técnico Rural	01	-	-
Assistente de Negócios	01	-	02
Supervisor de Atendimento	01	02	-
Caixa Executivo	08	14	05
Escriturário	18	18	18
Totais	35	42	37

Fonte: Banco do Brasil – Diretoria de Gestão de Pessoas

Na fase seguinte são apresentados os dados oriundos da pesquisa, confrontando-os com os referenciais teóricos. Mattar (1996:25-26) afirma que existem dois tipos básicos de pesquisas descritivas: levantamentos de campo e estudos de campo. A diferença básica, entre elas, está na grande amplitude e pouca profundidade dos levantamentos de campo e na média profundidade e média amplitude dos estudos de campo. Principalmente pelo caráter mais ocasional do levantamento de campo, e o caráter de continuidade do estudo de campo.

Por fim, apresentam-se os resultados consolidados das pesquisas, inferências e as análises interpretativas, que foram baseadas nos três aspectos fundamentais apresentados por

Triviños (1987): a) resultados alcançados no estudo; b) a fundamentação teórica; e c) experiência pessoal do investigador.

### **1.7.3 Levantamentos preliminares**

Há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre as práticas de gestão adotadas em agências bancárias, em especial quando se enfoca a visão de gestores e funcionários em relação aos Critérios de Excelência propostos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Por isso, optou-se pela realização de pesquisa que visava obter a percepção dos gestores e funcionários sobre as práticas de gestão adotadas nas agências onde estavam lotados.

Complementarmente, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre a evolução e as principais tendências da indústria bancária, bem como acerca de estudos sobre modelos de gestão e programas de qualidade implementados nessa mesma indústria.

Posteriormente, realizou-se pesquisa documental para identificar – por intermédio de consultas a relatórios anuais, balanços sociais, instruções circulares, registros, anais e estudos anteriores realizados pelo Banco – dados e pesquisas sobre o Programa de Qualidade do Banco do Brasil e outras informações relevantes para este trabalho.

### **1.7.4 Construção dos questionários**

Para elaboração dos questionários de pesquisa foi adotada, como referência, a metodologia “Primeiros Passos para a Excelência”, que possui os mesmos elementos estruturais do PNQ, isto é, os 07 (sete) Critérios e os 26 itens, e o mesmo objetivo, ou seja, servir como um modelo de gestão e um instrumento de avaliação para indicar o estágio atingido pela organização na busca da excelência. A diferença está no grau de maturidade do sistema de gestão da organização que utiliza um ou outro instrumento. Enquanto no PNQ o grau máximo para as práticas de gestão e resultados é a excelência e a “classe mundial”, na metodologia de “Primeiros Passos” o grau máximo é classificado como bom desempenho, um estágio intermediário na jornada para se chegar ao objetivo almejado, ou seja, um estágio bem superior ao praticado pela maioria das organizações.

Ao formatar os questionários, as assertivas, adaptadas do modelo “Primeiros Passos para a Excelência”, foram submetidas aos funcionários que conduzem o Programa de Gestão pela Excelência no Banco do Brasil e funcionários das áreas de recursos humanos, treinamento e marketing. Buscava-se categorizá-las e testá-las. Após essa categorização o questionário ficou formatado como a seguir:

Tabela 1.2 Questionário de Avaliação de Percepção

<b>1. Liderança</b>
<b>1.1 Sistema de Liderança</b>
1.1.1 - há envolvimento pessoal dos administradores na promoção da melhoria do desempenho
1.1.2 - valores e diretrizes estão definidos
1.1.3 - a administração serve de exemplo e comunica os valores e diretrizes
1.1.4 - a administração participa da análise crítica do desempenho da dependência
1.1.5 - as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente
<b>1.2 Responsabilidade Pública e Cidadania</b>
1.2.1 a dependência participa de projetos que visam a melhoria do meio ambiente
1.2.2 a dependência promove o comportamento ético, interna e externamente
1.2.3 a dependência estimula seus funcionários a participarem do desenvolvimento social
1.2.4 a dependência exerce sua liderança no fortalecimento da região em que atua
1.2.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente
<b>2. Planejamento Estratégico</b>
<b>2.1 Formulação das Estratégias</b>
2.1.1 a dependência possui processos para formulação de estratégias de curto e longo prazos
2.1.2 a dependência faz análise de cenários considerando os riscos do negócio
2.1.3 os funcionários são envolvidos no processo de formulação das estratégias da dependência
2.1.4 as estratégias da dependência são consistentes e comunicadas às partes interessadas
2.1.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente
<b>2.2 Operacionalização das Estratégias</b>
2.2.1 as estratégias da dependência são desdobradas em planos de ação
2.2.2 os funcionários são envolvidos na elaboração e execução dos planos de ação
2.2.3 os planos de ação estão alinhados com as estratégias e incluem as metas
2.2.4 a dependência controla e avalia o progresso da implementação dos planos de ação
2.2.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente
<b>3. Foco no Cliente e no Mercado</b>
<b>3.1 Conhecimento Mútuo</b>
3.1.1 a dependência possui critério para segmentar mercado e agrupar seus clientes
3.1.2 a dependência possui informações segmentadas sobre seus clientes
3.1.3 a dependência identifica atributos importantes para serem incorporados aos produtos
3.1.4 a dependência divulga seus produtos e a marca do Banco nos diversos segmentos de mercado
3.1.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente
<b>3.2 Relacionamento com o Cliente</b>
3.2.1 a dependência disponibiliza canais de acesso aos clientes
3.2.2 os padrões de atendimento são definidos e do conhecimento de todos os envolvidos
3.2.3 as sugestões e reclamações são tratadas de forma pronta e eficaz
3.2.4 a dependência avalia a satisfação dos clientes e utiliza as informações para melhoria
3.2.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente

<b>4. Informação e Análise</b>
<b>4.1 Gestão das Informações da Organização</b>
4.1.1 a dependência possui método para seleção, obtenção e uso de informações
4.1.2 as necessidades dos usuários das informações são atendidas
4.1.3 as informações estão disponíveis aos usuários
4.1.4 a dependência utiliza indicadores para acompanhar seu desempenho global
4.1.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente
<b>4.2 Gestão das Informações Comparativas</b>
4.2.1 a dependência possui método para seleção, obtenção e uso de informações comparativas
4.2.2 a utilização das informações comparativas é pertinente
4.2.3 as informações comparativas são utilizadas para estabelecimento de metas
4.2.4 as informações comparativas se relacionam aos principais processos e meta
4.2.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente
<b>4.3 Análise Crítica do Desempenho da Organização</b>
4.3.1 a dependência possui método que correlaciona seus indicadores para apoiar a análise crítica
4.3.2 a dependência analisa criticamente seu desempenho em relação às metas
4.3.3 a análise crítica abrange os principais aspectos do desempenho da dependência
4.3.4 os resultados das análises críticas são utilizados para estabelecer prioridades de melhoria
4.3.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente
<b>5. Gestão de Pessoas</b>
<b>5.1 Sistema de Trabalho</b>
5.1.1 a dependência possui ambiente que estimula a iniciativa, criatividade e inovação
5.1.2 a dependência estimula a cooperação, flexibilidade, comunicação e compartilhamento de conhecimento
5.1.3 a dependência identifica as habilidades necessárias para o alto desempenho do funcionário
5.1.4 a dependência possui formas de reconhecimento
5.1.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente
<b>5.2 Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas</b>
5.2.1 a educação e o treinamento atendem às necessidades da dependência
5.2.2 a educação e o treinamento são concebidos para apoiar o desenvolvimento dos trabalhos
5.2.3 as necessidades de educação e treinamento são identificadas com a participação dos funcionários
5.2.4 as habilidades e os conhecimentos recém adquiridos são aplicados na prática
5.2.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente
<b>5.3 Bem-estar e Satisfação das Pessoas</b>
5.3.1 o ambiente de trabalho é mantido seguro e saudável
5.3.2 o bem-estar e a satisfação das pessoas são promovidos
5.3.3 a dependência identifica os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação das pessoas
5.3.4 as informações obtidas são utilizadas para melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação das pessoas
5.3.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente
<b>6. Gestão de Processos</b>
<b>6.1 Gestão de Processos Relativos ao Produto</b>
6.1.1 as necessidades dos clientes e os recursos tecnológicos são considerados nos processos
6.1.2 as etapas dos processos são entendidas por todos os envolvidos
6.1.3 os processos são coordenados e executados de forma a assegurar seu melhor desempenho
6.1.4 os processos são analisados por meio de indicadores de desempenho
6.1.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente

<b>6.2 Gestão de Processos de Apoio</b>
6.2.1 as necessidades dos clientes são traduzidas em requisitos para os processos de apoio
6.2.2 os processos de apoio são planejados para atender ao desempenho global da dependência
6.2.3 os processos de apoio são executados/controlados de forma a assegurar que os produtos atendam a todos os requisitos
6.2.4 os processos de apoio são monitorados através de indicadores, visando a melhoria do desempenho
6.2.5 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente
<b>6.3 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores</b>
6.3.1 os indicadores de desempenho são identificados e divulgados para os fornecedores
6.3.2 os processos relativos aos fornecedores são planejados para atender aos requisitos de desempenho global
6.3.4 os fornecedores são selecionados, avaliados e qualificados para tomada de ação
6.3.5 a dependência fortalece o relacionamento com os fornecedores
6.3.6 as práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente

Fonte: Adaptação da metodologia “Primeiros Passos para a Excelência da FPNQ”

Para apurar o grau de importância de cada um dos itens abordados no questionário, utilizou-se uma escala de avaliação semelhante àquelas propostas por Osgood, Suci & Tannenbaum (apud Mattar, 1996), do tipo diferencial semântico (ou escala de Osgood), por serem essas escalas, segundo Mattar (1996), de fácil constituição, aplicação e análise, além de exaustivamente utilizadas em pesquisas sociais. A escala adotada foi constituída de três pontos (numerados de 1 a 3), utilizando-se em seus extremos duas expressões de significados opostos (discordo e concordo totalmente) para avaliar a percepção dos respondentes.

Para justificar o número de pontos da escala, foram utilizadas as observações realizadas por Rocha & Christensen (1997, p.7) a esse respeito:

“Alguns estudos indicam que não existem grandes diferenças nas respostas, quando a escala varia de três a dez intervalos. Deve-se ter em mente, porém, que, dependendo do assunto, se o número de intervalos for muito grande, o respondente pode não saber escolher; se for muito pequeno, pode não ocorrer diferenciação satisfatória;...se for ímpar, admite-se uma resposta neutra; caso contrário, não se admite.”

Assim, com base nas assertivas apresentadas nos questionários, todas relacionadas aos Critérios de Excelência, os respondentes deveriam pontuar de acordo com a escala abaixo:

Tabela 1.3 Escala de Avaliação de Percepção

	<b>Conceitos</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Assertiva</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

Fonte: Adaptação de Osgood, Suci & Tannenbaum (apud Mattar, 1996)

Além da atribuição de conceitos às assertivas, conforme sugerido na escala acima, os respondentes foram solicitados a relacionar as práticas mais adotadas em relação a cada Critério de Excelência.

### **1.7.5 Coleta de dados**

A aplicação da pesquisa ocorreu no período de outubro a novembro de 2001. Para aplicação dos questionários foi utilizado o SISBB – Sistema de Informações Corporativas do Banco do Brasil. Assim, os respondentes tinham acesso aos questionários através desse sistema. Após respondido completamente o questionário, o funcionário confirmava os conceitos atribuídos e a conclusão do processo de pesquisa. Os dados consolidados são apresentados no capítulo 3 - Resultado da Pesquisa de Campo.

Nessa etapa, de aplicação da pesquisa, procurou-se observar os princípios e normas do Código Internacional de Pesquisas Sociais e de Mercado, da European Society for Opinion and Marketing Research – ESOMAR (apud Mattar, 1996), de forma que os dados foram coletados por meio da cooperação voluntária do respondente, sem qualquer desvantagem para ele, respeitando-se o seu direito de privacidade e garantindo-lhe que as informações por ele prestadas não seriam utilizadas para outra finalidade. Na aplicação dos instrumentos, utilizou-se o método de comunicação “não disfarçado”, ou seja, foram expostos ao respondente os objetivos e relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, bem como a garantia de seu anonimato.

Seguindo-se as sugestões de Richardson (1999) e Viegas (1999), foram adotadas as providências a seguir relacionadas, visando minimizar erros e vieses durante a coleta de dados:

- Foi elaborado formulário de pesquisa único, visando padronizar a aplicação da pesquisa;
- Os respondentes receberam informações sobre os objetivos da pesquisa, assim como orientações de como responder o questionário. Foi esclarecido que o propósito do trabalho não é avaliar o desempenho da agência ou do funcionário, mas obter a percepção dos funcionários das agências pesquisadas sobre as práticas de gestão adotadas nas agências em que estão lotados, sob enfoque dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que serviram de alicerce para esta pesquisa, tais como: a indústria bancária – origem, evolução e tendências; histórico da origem da temática Qualidade; evolução do conceito da Qualidade; conceitos importantes sobre Gestão pela Excelência na atividade bancária; serviços, com suas características singulares e o seu processo de operação, além de abordar o processo de avaliação da qualidade do serviço pelo cliente.

São apresentados, também, a história da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, a caracterização do Prêmio Nacional da Qualidade, os Fundamentos da Excelência e o Modelo de Excelência do PNQ, modelo esse que foi a base da metodologia desta pesquisa.

### **2.1 A Organização Bancária: Origens, Evolução e Tendências**

Neste tópico apresentaremos um breve histórico sobre a indústria bancária, desde suas origens até os tempos atuais, para mostrar as principais transformações ocorridas nos bancos e a influência do desenvolvimento tecnológico e do processo de globalização de mercados na configuração de uma nova conjuntura para esse setor. São apresentadas, também, algumas tendências a respeito do papel e do funcionamento das organizações financeiras, em especial as identificadas por Blatter (1996), Edwards (1998), Fernaud (1998), Flur et alii (1996), Oliveira et alii (1997) e Sanford Jr. (1993).

#### **2.1.1 Origens e evolução da indústria bancária**

As atividades de empréstimos e trocas de moedas são muito antigas<sup>1</sup>, mas os primeiros bancos comerciais e de investimento surgiram apenas no Século XII, na Itália. O enfraquecimento das restrições da Igreja à atividade econômica durante a Renascença e a expansão do comércio entre o interior da Europa e as cidades costeiras italianas foram determinantes para o surgimento dos primeiros estabelecimentos bancários. À época, esses estabelecimentos aceitavam depósitos à vista e realizavam operações de câmbio, empréstimos e investimentos em empreendimentos comerciais e industriais (Roussakis, 1997).

---

<sup>1</sup> Há registros da realização de operações de crédito nos templos da Babilônia por volta de ano 2.000 a.c. Ver Roussakis (1997).

A partir do Século XVI, a atividade de intermediação financeira, ou seja, de transferência de recursos entre poupadores e tomadores de empréstimos, alastrou-se por toda a Europa. Novos serviços como a concessão de garantias e a subscrição de ativos surgiram e se desenvolveram no âmbito dos negócios bancários. Bancos alemães, britânicos e franceses dominaram a economia mundial até o início deste Século, a princípio, em razão da expansão colonial e das necessidades de financiamento das respectivas cortes, depois, graças ao crescimento da indústria e do comércio desses países. Após a Primeira Guerra Mundial, os bancos americanos e, mais recentemente, os asiáticos emergiram como grandes credores mundiais, fazendo das operações financeiras um negócio cada vez mais globalizado e que envolve a utilização de tecnologia de ponta, sobretudo no que diz respeito à transmissão e processamento de dados e informações.

No Brasil, embora o primeiro estabelecimento bancário do País<sup>2</sup> tenha sido fundado por Dom João VI em 1808, o desenvolvimento do sistema financeiro nacional deu-se apenas com a reforma bancária de 1964. Por intermédio da concessão de subsídios e benefícios fiscais, o Banco Central, para estimular a atividade econômica, promoveu o crescimento do setor financeiro, a diversificação geográfica das agências e o aumento da utilização dos serviços bancários pelos diferentes segmentos da sociedade. A política governamental contribuiu, também, para a padronização de rotinas, atividades e normas contábeis, fazendo com que fosse iniciado um processo de racionalização e automação dos bancos (ACCORSI, 1992).

O computador surgiu nos bancos brasileiros a partir da década de 60, inicialmente para auxiliar a execução de rotinas de trabalho já existentes, simplificar o processo produtivo e tornar mais rápido o serviço operacional. Depois, passou a ser utilizado de maneira mais ampla, para exercer controle sobre o trabalho e para centralizar informações necessárias à tomada de decisão. Trouxe, assim, aumento de produtividade do trabalhador e grandes modificações à organização do trabalho bancário.

Com a racionalização e automação dos serviços, as agências bancárias aumentaram o número de transações disponíveis e transformaram-se em grandes lojas. Passaram a ofertar múltiplos produtos e serviços, desde a transferência de fundos até a cobrança de tributos, títulos e assemelhados. A partir de 1980, com o processamento em tempo real de dados e

---

<sup>2</sup> O Banco do Brasil foi fundado pelo então Príncipe Regente Dom João, em 12 de outubro de 1808, com o objetivo inicial de suprir a escassez de moeda corrente e proporcionar fundos para manutenção da corte portuguesa no Brasil. Ver Franco & Pacheco (1979).

informações, as transações de débito e crédito das diversas contas manipuladas pelas agências passaram a ser imediatas. Os bancos começaram a oferecer outros serviços automatizados aos clientes, com a utilização, por exemplo, de terminais de extrato e caixas automáticos (ACCORSI, 1992; COSTA FILHO, 1996).

No início as comunicações eram precárias, não raras vezes interrompidas por motivos como o excesso de umidade em um dia chuvoso. Posteriormente, com o desenvolvimento da fibra ótica e das centrais digitais inteligentes, o processamento de dados foi aperfeiçoado, fazendo com que o tempo real da transmissão de informações e acontecimentos permitisse a superação definitiva da perspectiva geométrica pela perspectiva eletrônica e a interação entre homem e máquina passasse a ser uma constante no trabalho bancário (FERNAUD, 1998; REIS, 1998; LÉVY, 1993).

Dessa forma, a tecnologia tem influenciado a estrutura da atividade bancária e indicado o modo como as instituições financeiras irão atuar no futuro. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) tornaram-se parte fundamental na estratégia dos bancos, que visam desenvolver novas tecnologias para atender às exigências de consumidores cada vez mais exigentes (REIS, 1998; FERNAUD, 1998; FALLUH, 1993). Atualmente, os terminais de auto-atendimento, o home banking<sup>3</sup> e outras inovações já são realidade na vida de muitos usuários de bancos. Segundo Sanford Jr. (1993), as pesquisas e tendências mostram que em breve será possível a ampla utilização de mecanismos de reconhecimento de voz, de impressão digital e até mesmo do DNA<sup>4</sup> de clientes para identificação, codificação e transmissão segura de dados.

Esse processo de desenvolvimento tecnológico, se de um lado proporcionou maior produtividade aos bancos, por outro trouxe conseqüências significativas para o trabalhador. Carvalho Neto (1996) e Leite (1996) sugerem que as inovações tecnológicas não apenas

---

<sup>3</sup> O *home banking* ou *personal banking* é um serviço oferecido pela maioria dos grandes bancos. Permite ao cliente realizar transações bancárias utilizando um computador pessoal, na residência ou no escritório, não sendo necessário o deslocamento até uma agência bancária. Ao realizar pesquisa sobre a utilização da INTERNET pelos bancos como canal de distribuição e prestação de serviços, Diniz (1998) identificou mais de 50 bancos brasileiros que já oferecem este tipo de serviço, a maioria deles de maneira um pouco incipiente e sem utilizar a totalidade dos recursos disponíveis na Rede. Esse autor afirma, ainda, que no Brasil o *home banking* está em fase inicial de desenvolvimento, mas seu uso deve ser bastante disseminado nos próximos anos.

<sup>4</sup> Ácido Desoxirribonucléico; molécula que contém informações genéticas.

proporcionam a racionalização de processos de trabalho e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, conforme descrito anteriormente, mas, também, impactam os níveis de emprego e de (des)qualificação do trabalhador. No que diz respeito ao nível de emprego, por exemplo, Tezanos (1993) comenta que, durante as duas últimas décadas, muitos postos de trabalho industriais foram eliminados nos países desenvolvidos, em decorrência, sobretudo, da utilização de robôs e sistemas automatizados no processo produtivo.

Tabela 2.1 Evolução do emprego remunerado nas indústrias manufatureiras em vários países desenvolvidos entre 1970 e 1990 (números em milhares)\*.

PAÍS	1970	1975	1980	1985	1990	Postos trabalho a menos	%
EUA	19.919	18.323	20.285	19.260	19.062	- 858	- 4,39
França	5.328	5.502	5.235	4.608	4.395	- 993	- 17,5
Alemanha	8.995	8.347	8.717	8.064	8.394	- 631	- 7,0
Inglaterra	8.342	7.490	6.936	5.369	5.100	- 3.242	- 38,9
Suécia	664	669	602	535	522	- 142	- 21,4
Áustria	629	640	628	565	634	- 95	- 15,1
Espanha	2.826	3.018	2.620	2.116	2.461	- 365	- 12,9
Bélgica	1.087	1.033	872	756	733	- 354	- 32,6

Fonte: Tezanos (1993), com adaptações. \*Dados da Organização Internacional do Trabalho – OIT

No Brasil, os processos de automação e racionalização do trabalho bancário, levados a cabo nas décadas de 60 e 70, de início não conseguiram reduzir, em termos absolutos, a quantidade de postos de trabalho, uma vez que a política governamental de incentivos ao setor financeiro contribuiu para o aumento tanto do número de usuários de bancos como da diversidade e do volume das transações bancárias. Isso determinou a manutenção do nível de emprego (ACCORSI, 1992). Contudo, na década de 90, os bancos aceleraram esse processo de racionalização do trabalho, na tentativa de minimizar o impacto que os sucessivos planos econômicos exerceram sobre seus resultados.

Após o Plano Real, os investimentos em tecnologia e os ajustes estruturais dos bancos intensificaram-se, em razão da estabilidade econômica, da entrada de concorrentes estrangeiros no mercado nacional e das fusões e privatizações, que exigiram a aceleração dos processos de automação e racionalização técnica, para responder às pressões por aumento de produtividade e redução de custos, conforme relatam DIESSE (1997) e Rodrigues et alii (1998). Como resultado, muitos profissionais bancários foram substituídos por máquinas de auto-atendimento. Nos últimos 10 anos, houve uma redução no estoque de empregos do setor

em quase 50%. A tabela abaixo apresenta a redução de postos de trabalho no setor financeiro, no período de 1989 a 1998.

Tabela 2.2 Estoque Estimado de Empregos no Setor Financeiro 1989-1998 (nº relativos ao final de cada exercício).

Período	Postos de trabalho	Variação absoluta	Variação relativa
1989	811.425	12.424	- 1,7 %
1990	740.745	-70.680	- 8,7 %
1991	687.326	-53.419	- 7,2 %
1992	669.413	-17.913	- 2,6 %
1993	658.849	-10.564	- 1,6 %
1994	624.756	-34.093	- 5,2 %
1995	558.691	-66.065	- 10,6%
1996	497.109	-61.582	- 11,0%
1997	463.329	-33.780	- 6,8 %
1998	422.493	-40.836	- 8,8 %

Fonte: Rodrigues, Passos & Cerqueira (1998), com adaptações.

No que concerne à qualificação profissional, Fernaud (1998) afirma que as rápidas mudanças tecnológicas ocorridas no setor bancário, ao tempo em que simplificaram alguns processos de trabalho, passaram a demandar do profissional maior flexibilidade e capacidade de adaptação ao meio. Isso porque as inovações geralmente introduzem mudanças no conteúdo dos cargos, exigindo do profissional novos conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho eficiente de suas atribuições. A esse respeito, Sanford Jr. (1993) comenta que os avanços tecnológicos têm-se constituído em ferramentas que possibilitam às pessoas aplicar a criatividade e o julgamento com mais precisão e autoridade.

A tecnologia tem permitido, ainda, o surgimento de novos entrantes<sup>5</sup> no setor bancário, modificando ainda mais sua estrutura concorrencial, a exemplo do que vem ocorrendo em outras indústrias. Kartens et alii (1998) comentam que na indústria automobilística americana, por exemplo, as vendas de automóveis por intermédio da INTERNET têm representado ameaças às formas tradicionais de comercialização de veículos. Da mesma forma, no setor financeiro, os bancos têm enfrentado a entrada, cada vez mais freqüente, de competidores “não-bancários” no mercado.

De acordo com Fortuna (1996), bancos comerciais são instituições financeiras monetárias, ou seja, estabelecimentos bancários que exercem como atividades básicas, entre

---

<sup>5</sup> Porter (1997) classifica como “entrantes” as empresas que têm potencial e desejo de entrar e competir em uma indústria específica para ganhar parcela do mercado.

outras, a captação de depósitos à vista ou a prazo por meio da movimentação de contas-correntes, a realização de operações de crédito e o desconto de títulos. Os denominados concorrentes não-bancários são empresas que, embora não exerçam as funções tradicionais dos bancos (captação de depósitos, por exemplo) e nem possuam autorização legal para tanto, competem no setor financeiro, oferecendo determinados produtos e serviços típicos da indústria bancária. São exemplos de competidores não-bancários as corretoras de títulos e valores mobiliários, administradoras de cartões de crédito, cooperativas de crédito, factorings<sup>6</sup> e financeiras, empresas cada vez mais atuantes no mercado financeiro.

Segundo Reis (1998), essas empresas, pelo fato de possuírem estruturas enxutas e flexíveis e atuarem apenas em determinados nichos do mercado, geralmente conseguem desenvolver produtos e serviços específicos para esses nichos, com agilidade, qualidade e padrão de relacionamento com a clientela superiores aos oferecidos pelas estruturas pesadas dos bancos tradicionais. Esse mesmo autor comenta que isso tem acontecido, por exemplo, no mercado de gestão de recursos de terceiros, onde empresas administradoras independentes, não vinculadas a bancos, têm-se posicionado como fortes concorrentes na indústria financeira, à medida que cobram taxas menores que os bancos e oferecem atendimento personalizado, atuando como consultores financeiros.

A seguir, são apresentadas algumas tendências da indústria bancária, em especial aquelas concernentes ao papel e ao funcionamento das organizações financeiras.

### **2.1.2 Tendências da indústria bancária**

Para demonstrar a amplitude das mudanças que vêm ocorrendo na indústria bancária, Feraud (1998) compara o passado recente e a situação atual das organizações financeiras, evidenciando as transformações no contexto e no negócio dos bancos. No quadro comparativo apresentado a seguir, percebe-se que a indústria bancária evoluiu de uma situação relativamente estática e previsível, em que se enfatizava a eficiência do processo produtivo, para um ambiente bastante dinâmico e competitivo, onde a criatividade e a inovação são fundamentais para o desenvolvimento da capacidade competitiva.

---

<sup>6</sup> Uma operação de *factoring* consiste, basicamente, na venda de ativos (duplicatas ou cheques pré-datados, por exemplo) a uma empresa compradora (*factor*), que pagará ao vendedor certo deságio sobre o valor desse ativo. Ver Fortuna (1996).

Fernaud (1998) comenta também que as constantes mudanças no ambiente empresarial têm pressionado as organizações bancárias a elevar o nível de qualificação de seus profissionais, a formalizar alianças estratégicas e a adotar estruturas horizontalizadas, descentralizadas e matriciais, como forma de obter flexibilidade e competitividade.

Tabela 2.3 Comparativo entre o passado e a situação atual das organizações bancárias.

CONTEXTO	PASSADO RECENTE	SITUAÇÃO ATUAL
GERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade</li> <li>• Ambiente relativamente estático</li> <li>• Previsibilidade</li> <li>• Projeção do futuro baseada na experiência passada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade</li> <li>• Ambiente dinâmico e turbulento</li> <li>• Imprevisibilidade</li> <li>• Imaginação e descobrimento do futuro</li> </ul>
ECONÔMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer a mesma coisa com mais eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a capacidade competitiva com base na estratégia, segmentação, especialização e diferenciação.</li> </ul>
NEGÓCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer produtos e serviços financeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfazer necessidades do mercado com produtos e serviços financeiros</li> </ul>

Fonte: Fernaud (1998), com adaptações.

Para Oliveira et alii (1997), em um futuro próximo as agências bancárias, que hoje representam os principais centros de vendas e transações financeiras, serão apenas um canal alternativo de distribuição de produtos e serviços. Isso porque, com a automação dos serviços operacionais, crescimento do comércio eletrônico e desenvolvimento de terminais de auto-atendimento, que realizam grande variedade de operações, há uma tendência de migração das transações bancárias para fora das agências, conforme comenta Costa Filho (1996).

Esse fenômeno, além de promover a redução do tamanho e do número de agências bancárias, será determinante de um processo de realocação dos quadros de pessoal. Segundo Oliveira et alii (1997), cerca de 50% dos funcionários das agências de bancos de varejo estão alocados em atividades operacionais e de apoio, enquanto uma proporção muito menor (em média 25%) está diretamente envolvida na conquista de clientes e em atividades de desenvolvimento. No futuro, essas proporções deverão se inverter, sendo a maior parte do pessoal direcionada para atividades de vendas e prospecção de novos negócios e clientes. A esse respeito, Edwards (1998) afirma que em breve quase todos os contatos com os bancos serão efetuados por telefone ou pela INTERNET e que as agências bancárias operarão como empresas do comércio, tendo “representantes de vendas” como funcionários.

Sanford Jr. (1993), por sua vez, comenta que as atividades básicas que caracterizam as agências bancárias, como as operações de financiamento, gerenciamento de risco, comercialização, consultoria e processamento de transações, provavelmente continuarão a existir no futuro, mas certamente de maneira diversa daquela como são conhecidas atualmente. Para esse autor, os bancos funcionarão como agências de informação, identificando e relacionando clientes que desejam proteger-se de um risco<sup>7</sup> e clientes que desejam adquirir esse risco, satisfazendo, assim, às necessidades particulares de ambos. A comercialização de ativos e o processamento de transações, por sua vez, poderão se dar com a utilização de cartões magnéticos inteligentes<sup>8</sup>, que permitam aos portadores transferir a terceiros os ativos registrados no cartão. Sanford Jr. (1993) alega, ainda, que no futuro uma das funções mais importantes dos bancos será prestar consultoria, isto é, tomar decisões em nome dos clientes ou dar-lhes informações e conselhos que os ajudem a tomá-las.

Rajan (1996) também comenta que as atividades básicas dos bancos comerciais continuarão a existir, mas, no futuro, as instituições financeiras utilizarão outros veículos para oferecer e distribuir seus produtos e serviços. Segundo esse autor, há uma tendência de desregulamentação dos sistemas financeiros em âmbito mundial que, aliada ao ambiente de inovação e desenvolvimento tecnológico permitirão aos bancos o exercício de uma série de outras atividades e o oferecimento de produtos e serviços não-financeiros.

Outra tendência na indústria bancária é a realização de alianças estratégicas e fusões entre bancos e administradoras de cartões de crédito, seguradoras e outros estabelecimentos comerciais – os supermercados, por exemplo –, visando maximizar os resultados de ambos. Flur et alii (1996) comentam as associações de bancos com grandes redes do comércio para instalação de agências bancárias no interior de lojas e supermercados. Segundo essas autoras, a estratégia permite ao banco acesso a um grande número de potenciais clientes e, ao supermercado, elevar o faturamento, à medida que os bancos oferecem opções de financiamento das compras e crédito aos clientes.

---

<sup>7</sup> Neste caso, risco é o grau de incerteza a respeito de uma operação financeira, como, por exemplo, a probabilidade do lucro decorrente de um investimento ou aplicação financeira não se realizar como previsto. Quanto maior a incerteza a respeito de uma operação ou a probabilidade de fracasso, maior o risco. Ver Securato (1996).

<sup>8</sup> Os cartões inteligentes, já utilizados na Europa, além de reunirem as características dos cartões de débito e crédito, possuem um *chip* que permite sua utilização em diversas outras funções, como, por exemplo, o registro de imóveis, outros ativos imobilizados, dados cadastrais e médicos do portador. Ver Fortuna (1996).

Blatter (1996), por sua vez, apresenta um estudo sobre o mercado europeu, mostrando a tendência de crescimento da associação de bancos com seguradoras, caracterizado pela venda de seguros diversos pelas agências bancárias. Sobre o mercado de cartões de crédito, Stanton (1994) apresenta um estudo de caso sobre o American Express, que mostra como esse cartão perdeu parcela significativa do mercado, sobretudo em razão da estratégia utilizada pelas bandeiras Visa e MarterCard, seus principais concorrentes, de associação com grandes redes bancárias para distribuição de cartões em todo o mundo.

Roussakis (1997) ressalta que essa liberalização ou desregulamentação dos mercados financeiros, aliada ao desenvolvimento da telemática, tem proporcionado a integração desses mercados e a internacionalização das transações bancárias. Segundo esse autor, as operações financeiras, seguindo a lógica do modelo de organização produtiva ora predominante, têm-se tornado um negócio cada vez mais globalizado, tendência que exigirá dos bancos comerciais a adoção de novos posicionamentos estratégicos.

A exemplo do que vem acontecendo em praticamente todos os setores da economia, a atividade bancária tem sofrido os impactos de um processo de globalização de mercados, que antecipa a derrocada da nação-estado como unidade socioeconômica e provoca a evolução da estrutura geopolítica para a forma de blocos econômicos. Reis (1998) comenta que esse fenômeno afeta significativamente a indústria bancária, à medida que os bancos, ao integrarem um mercado financeiro global, se vêem diante da necessidade premente não apenas de satisfazer às expectativas de novos clientes, mas também enfrentar novos concorrentes, sejam eles competidores internacionais ou de outras áreas de negócio.

No Brasil, as recentes decisões do Conselho Monetário Nacional permitiram que os bancos estrangeiros passassem a operar no País nos mesmos moldes dos bancos nacionais. Como resultado, observa-se a entrada de grandes bancos internacionais no mercado nacional, como o HSBC e BBV. Com o acirramento da concorrência, os bancos brasileiros viram-se forçados a investir na qualidade de seus produtos e serviços e buscar parceiros, sobretudo estrangeiros, para se manterem competitivos. O Banco do Brasil, por exemplo, chegou a cogitar a venda de parte do capital da Banco do Brasil Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários – BB DTVM, a maior administradora de fundos de investimento do País, na expectativa de que um eventual parceiro na gestão da Distribuidora pudesse agregar tecnologia e experiência, itens considerados pela empresa importantes para manutenção da sua competitividade.

Tabela 2.4 Fusões, aquisições e reorganizações (1995 a 2000)

Junho de 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itaú adquire 53,9% do Francês e Brasileiro</li> <li>• Pontual adquire 67% do Continental bank Corp-Brasília</li> </ul>
Novembro de 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unibanco adquire o Nacional</li> </ul>
Dezembro de 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galícia adquire 22,7% do BCN Barckays</li> <li>• Excel/Union Bancaire Prive adquire o Econômico</li> </ul>
Maio de 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque Nationale de Paris adquire o Comercial de São Paulo</li> </ul>
Janeiro de 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santander adquire 51% do Geral do Comércio</li> </ul>
Março de 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Roberto Marinho vende sua participação no banco ABC Brasil</li> <li>• HSBC adquire 100% dos ativos do Bamerindus</li> </ul>
Abril de 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morgan Grenfell compra o Banco Irmãos Guimarães</li> </ul>
Junho de 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itaú adquire 99,97% do Banerj</li> </ul>
Agosto de 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco Geral/Banco Santander adquire 50% do Noroeste</li> </ul>
Setembro de 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inter-Atlântico funde-se com Boavista</li> <li>• Galícia adquire 22,70% do BCN Barclays</li> <li>• SLR e American Express formam a joint venture Banco Inter-American Express</li> </ul>
Outubro de 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bradesco compra o Crédito Nacional (BCN)</li> <li>• Banco Stok funde-se com a Corretora Máxima</li> </ul>
Novembro de 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco Graphus é comprado pelo inglês Robert Fleming</li> <li>• Pactual compra Banco Sistema</li> </ul>
Dezembro de 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bozano Simonsen adquire 75,61% do Meridional</li> </ul>
Janeiro de 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caixa Geral de Depósitos adquire 79,27% do Bandeirantes</li> <li>• Nation Banks compra 40% do Brascan</li> </ul>
Abril de 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudameris adquire 51% do América do Sul</li> <li>• Bradesco adquire 92,77% do Banco de Crédito Real de Minas Gerais</li> <li>• Bilbao Vizcaya adquire 55,45% do Excel Econômico</li> </ul>
Junho de 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédit Suisse First Boston compra o Garantia</li> </ul>
Julho de 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABN Amro Bank adquire 40% do Real</li> </ul>
Outubro de 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bradesco assume operações do Continental</li> </ul>
Dezembro de 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salomon Brothers desfaz associação com o Banco Patrimônio</li> </ul>
Janeiro de 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bank of new York compra o Credibanco</li> <li>• Chase Manhattan absorve operações do Patrimônio</li> </ul>
Fevereiro de 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corretoras Fator e Dória &amp; Atherino fundem operações</li> </ul>
Maio de 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco português Banif compra 51% da Primus</li> </ul>
Junho de 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itaú adquire o Baneb – Banco do Estado da Bahia</li> </ul>
Agosto de 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BBA e Icatu associam-se na corretora de valores</li> </ul>
Janeiro de 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BBA e Icatu fundem área de administração de ativos</li> </ul>
Fevereiro de 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unibanco compra o Credibanco</li> </ul>
Maio de 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santander compra o Bozano Simosen</li> </ul>
Outubro de 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itaú compra o Banestado</li> </ul>
Novembro de 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santander adquire o controle acionário do Banespa</li> </ul>

Fonte: Fernaud (1998), com adaptações.

Essa conjuntura tem exigido dos bancos a adoção de novas estratégias não apenas de posicionamento de seus produtos e serviços, mas, sobretudo, de segmentação do mercado. A diversidade do negócio bancário até permite a determinado banco o desenvolvimento de padrões de qualidade para as atividades por ele exercidas, mas torna muito difícil a obtenção da excelência em todas elas. Segundo Reis (1998), é justamente por essa razão que a segmentação é tão relevante, ou seja, pela necessidade de os bancos focarem os “nichos” de mercado nos quais podem ser mais competitivos.

Feita esta exposição sobre o atual contexto da indústria financeira e as tendências da indústria bancária, realiza-se adiante uma revisão da literatura sobre os conceitos relacionados a serviços, Qualidade, Gestão da Qualidade na atividade bancária e os fundamentos da “Gestão pela Excelência”, um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de “classe mundial”, inclusive instituições financeiras que visam gerar e sustentar uma vantagem competitiva.

## **2.2 Contextualização de serviços**

Este tópico apresenta a importância do setor de serviços na economia mundial e brasileira e como, a partir de seu desenvolvimento, a sociedade aproxima-se cada vez mais de uma sociedade pós-industrial. Apresenta, ainda, a definição de serviços, suas características, seu processo de operação e como acontece a avaliação de sua qualidade pelos clientes.

Conhecer o que são os serviços, entender as diferenças que existem entre serviço prestado e um bem físico produzido é fundamental para que a gestão de serviços seja conduzida para um desempenho satisfatório, uma vez que “o processo de prestar serviços confunde-se com o próprio serviço” (FITZSIMMONS, 2000:50).

### **2.2.1 A Importância dos serviços na economia**

Tornou-se uma verdade no meio comercial a idéia que o serviço ao cliente é um fator fundamental para conquista e a retenção do mesmo. O cliente hoje em quase todos os mercados está exigindo níveis de desempenho mais elevados dos fornecedores, sobretudo no que diz respeito à entrega (CHURCHILL, 2000). Em muitas organizações, o enfoque voltado à redução do estoque fez com que a qualidade do serviço de entrega dos fornecedores fosse examinada de perto. No outro extremo do canal marketing, os consumidores tornaram-se

igualmente exigentes quanto ao serviço. Na era da fast-food e das lojas de conveniência, há menos tolerância para a espera. Como resultado, a disponibilidade dos produtos na prateleira vai, quase sempre superar a preferência pela marca.

O desafio para a organização que pretende ser líder em serviço ao cliente é conhecer as exigências dos diferentes segmentos em que atua. Para isso, deve contar com profissionais cada vez melhor qualificados e reestruturar seus processos de logística em direção ao cumprimento dessas exigências.

Antigamente considerava-se que os fatores da produção eram a terra, o trabalho e o capital. Para Fuchs (apud GRÖNROOS, 1995), mais recentemente reconheceu-se a importância dos serviços em nossa sociedade pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto seja na geração de empregos, ou pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando..

Para Grönroos (1995) o mundo ocidental está vivenciando “uma sociedade de serviços, ou uma economia de serviços”. Fitzsimmons (2000) afirma que “os serviços estão no centro das atividades econômicas”. Essa economia é caracterizada pelo fato de mais da metade do produto interno bruto ser produzido no chamado setor de serviços. Segundo Zeithaml e Bitner (1996, p. XV), a economia mundial está cada vez mais dominada pelo setor de serviços: esse segmento representa, no PIB dos Estados Unidos, França, Inglaterra, Canadá e Japão, 72,3%, 54,3%, 62,9%, 62% e 56,8%, respectivamente.

A economia de serviços é uma realidade própria de uma sociedade pós-industrial, conforme pode ser observado na tabela abaixo. Para Bell (apud FITZSIMMONS, 2000), “uma sociedade pós-industrial está preocupada com a qualidade de vida, medida por serviços tais como saúde, educação e lazer, em contraponto às sociedades industriais e pré-industriais”.

Tabela 2.5 Comparação das Sociedades

	<b>Pré-industrial</b>	<b>Industrial</b>	<b>Pós-industrial</b>
Disputa	Contra a natureza.	Contra a natureza elaborada.	Entre pessoas.
Atividade dominante	Agricultura e mineração.	Produção de mercadorias.	Serviços.
Uso do trabalho humano	Força muscular.	Cuidar das máquinas.	Artístico, criativo e intelectual.
Unidade de vida social	Doméstica	Individual	Comunidade
Medição de padrão vida	Subsistência	Quantidade de mercadorias	Qualidade de vida
Tecnologia	Ferramentas simples e manuais.	Máquinas.	Informação.

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons (2000)

Os serviços no Brasil constituem o grosso da economia, respondendo por 55% do Produto Interno Bruto (PIB), conforme representado na Figura 2.3. Estatísticas do Banco Mundial mostram que o setor de serviços responde por mais da metade da mão-de-obra em muitas nações da América Latina e que, no Brasil, o setor de serviços responde por 52% do Produto Nacional Bruto (PNB), e 53% da força de trabalho (LOVELOCK E WRIGHT, 2001).

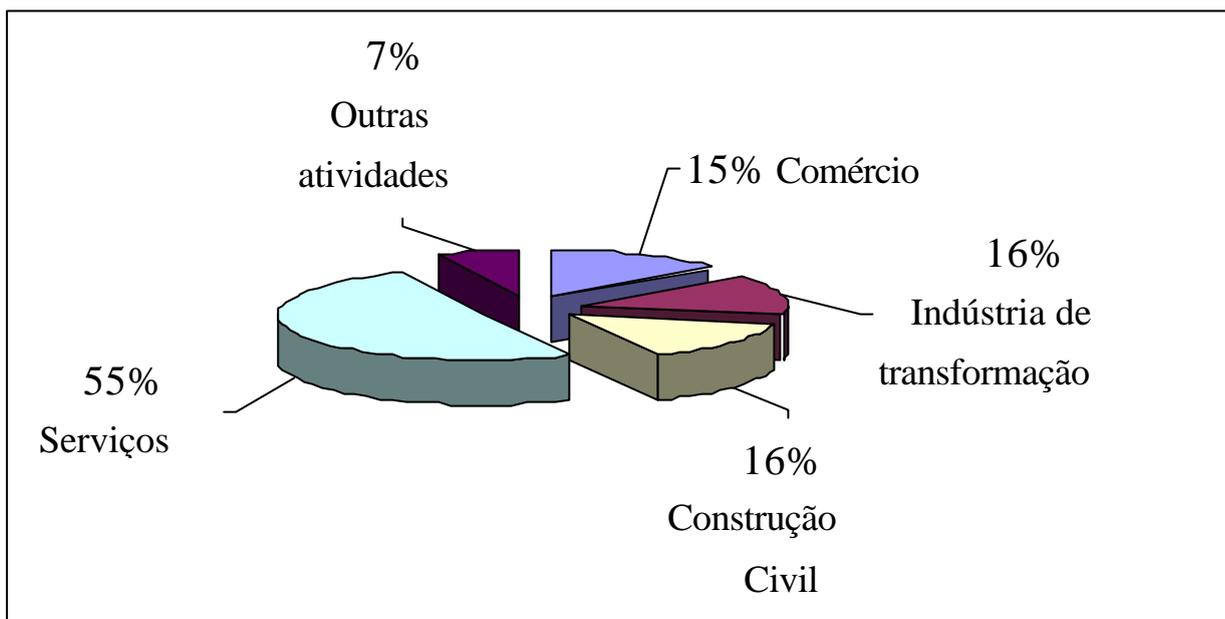


Figura 2.1 Participação dos Serviços no PIB Brasileiro  
 Fonte: IPEA, IBGE e Banco Central do Brasil (Lovelock e Wright, 2001:5).

Grönroos (1995) afirma que a economia de serviços não está em oposição à economia industrial; antes, representa um estágio mais avançado de desenvolvimento na história econômica de um povo. Nem se deve supor que a produção de bens manufaturados e matéria-prima, incluindo produtos agrícolas, estão em vias de desaparecer. Ao contrário, são condições para os serviços: “sem produtos, a economia morre” (GUMERSSON, apud ALMEIDA, 2000:01).

Nesse novo modelo econômico, onde os produtos estão se transformando em commodities, a diferenciação entre as empresas se dá pelos serviços que são oferecidos aos clientes. Portanto, cada vez mais a interação entre as empresas e o consumidor ganha destaque. A qualidade do serviço prestado, a disposição de lealdade do cliente e o lucro gerado por tudo isso deve ocupar espaço significativo na agenda dos executivos.

### 2.2.2 Definindo o que é Serviço

Serviço, no entanto, é um fenômeno complexo cuja definição vem sofrendo alterações ao longo do tempo. Grönroos (1995) relaciona doze definições distintas para serviços, utilizadas durante as últimas quatro décadas.

Tabela 2.6. Definições de Serviços ao longo do tempo

<b>Autoria</b>	<b>Definição</b>
American Marketing Association, 1960	“Serviço: Atividade, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens”.
Reagan, 1963	“Serviços representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega)”.
Judd, 1964	“Serviços colocados no mercado: uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível”.
Bessom, 1973	“Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio”.
Blois, 1974	“Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem”.
Stanton, 1974	“Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêm a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço”.
Lehtinen, 1983	“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor”.
Andersen, 1983	“Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor”.
Kotler & Bloom, 1984; e, Kotler, 1988	“Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico”.
Free, 1987	“O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor”.
Gummesson, 1987	“Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé”.
C.Grönroos, 1995	“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível — que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços — que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Fonte: Adaptado de Christian Grönroos (1995)

Lovelock e Wright (2001) utilizaram duas definições para capturar a essência dos serviços:

- “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.”
- "Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em termos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço."

### 2.2.3 Caracterizando os Serviços

Vários autores procuram apresentar as características dos serviços e de bens físicos, de forma a facilitar o entendimento sobre suas diferenças, dentre eles, Parasuraman et al. (1985); Zeithaml et al. (1990); Normann (1993); Gummesson (1994); Gianesi e Corrêa (1994 e 1998); Grönroos (1995); Kotler (1998) e Fitzsimmons (2000). A abordagem desses autores está sintetizada na tabela a seguir.

Tabela 2.7 Diferenças entre Serviços e Bens Físicos

Bens Físicos	Serviços
• Tangível.	• Intangível.
• Produção e distribuição separadas do consumo.	• Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos.
• Uma coisa.	• Uma atividade ou processo.
• Valor principal produzido em fábricas.	• Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor.
• Clientes normalmente não participam do processo de produção.	• Clientes participam da produção.
• Pode ser mantido em estoque.	• Normalmente não pode ser mantido em estoque.
• Transferência de propriedade. Os clientes podem obter propriedade.	• Não transfere propriedade. Os clientes não obtêm propriedade.

Fonte: Grönroos (1995)

Em síntese, os serviços identificam-se pelo desempenho (ZEITHAML et alii, 1990; TEBOUL, 1995), notadamente, nas suas principais características, que são:

- **Intangibilidade** – é algo que é experimentado, mas não pode ser tocado ou preservado (LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. Logo, o cliente vivencia o serviço que lhe é prestado, o que torna mais difícil a avaliação do serviço pelo cliente, pois essa assume um caráter subjetivo (LAS CASAS, 2000 e

LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Por isso, inovações em serviços não são patenteáveis. Para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem expandi-los rapidamente e utilizar-se da vantagem da precedência para superar os competidores.

- **Percibilidade** - os serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos. Nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo em que o consumo. Daí decorrem algumas outras implicações, como o fato dos serviços não poder ser estocado e da necessidade do controle de qualidade ocorrer durante o processo, uma vez que não é possível se fazer inspeções como na indústria de manufatura. Eventuais erros que venham a ocorrer durante o processo são imediatamente percebidos pelo cliente (GRÖNROOS, 1995; NORMANN, 1993; ZEITHAML e BITNER, 1996; GIANESI e CORRÊA, 1998; PARASURAMAN, 1998; CHURCHILL, 2000; LAS CASAS, 2000 e LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Resumindo, um serviço é uma mercadoria perecível. Não pode ser estocado, como é o caso dos bens de consumo. Os serviços, dessa forma, segundo Fitzsimmons (2000), operam como sistemas abertos, com todo o impacto das variações da demanda sendo transmitidas ao sistema.
- **Inseparabilidade** - refere-se à “necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade” (GIANESI e CORRÊA, 1994, p.32). “O cliente participa do processo de produção” (GRÖNROOS, 1995, p.38), podendo não somente participar passivamente, mas também como co-produtor do serviço. Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece (ZEITHAML et alii, 1990; PARASURAMAN et alii, 1985; NORMANN, 1993 e CHURCHILL, 2000) produção e consumo ocorrem simultaneamente (LAS CASAS, 2000). Gianesi e Corrêa (1994) salientam que “a introdução de novas tecnologias tem alterado algumas conseqüências do alto grau de contato entre o cliente e a empresa de serviços”. Essas inovações possibilitaram, inclusive, que os clientes pudessem consumir os serviços onde quer que estivessem por meio de fax, telefone, máquinas automatizadas e Internet.

#### 2.2.4 O Processo de Operação de Serviços

A inseparabilidade, intangibilidade e percibilidade, obrigam as empresas prestadoras de serviços a compreender o que seus clientes de fato procuram e o que eles avaliam. Dessa forma a prestação de serviços torna-se uma complexa operação. (GRÖNROOS, 1995). Fitzsimmons (2000) chega a afirmar que: “em matéria de serviços, o processo é o produto”.

Para Gonçalves (2000), um processo deve ter o cliente no centro e ter como objetivo final oferecer mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo. Esta presença do cliente anula a perspectiva de sistema fechado, presente na manufatura. Empregados do setor de serviços interagem diretamente com os clientes, com pouca oportunidade de intervenção dos gerentes. Os clientes têm demandas bastante diversificadas, o que leva à necessidade da existência de múltiplos indicadores de desempenho.

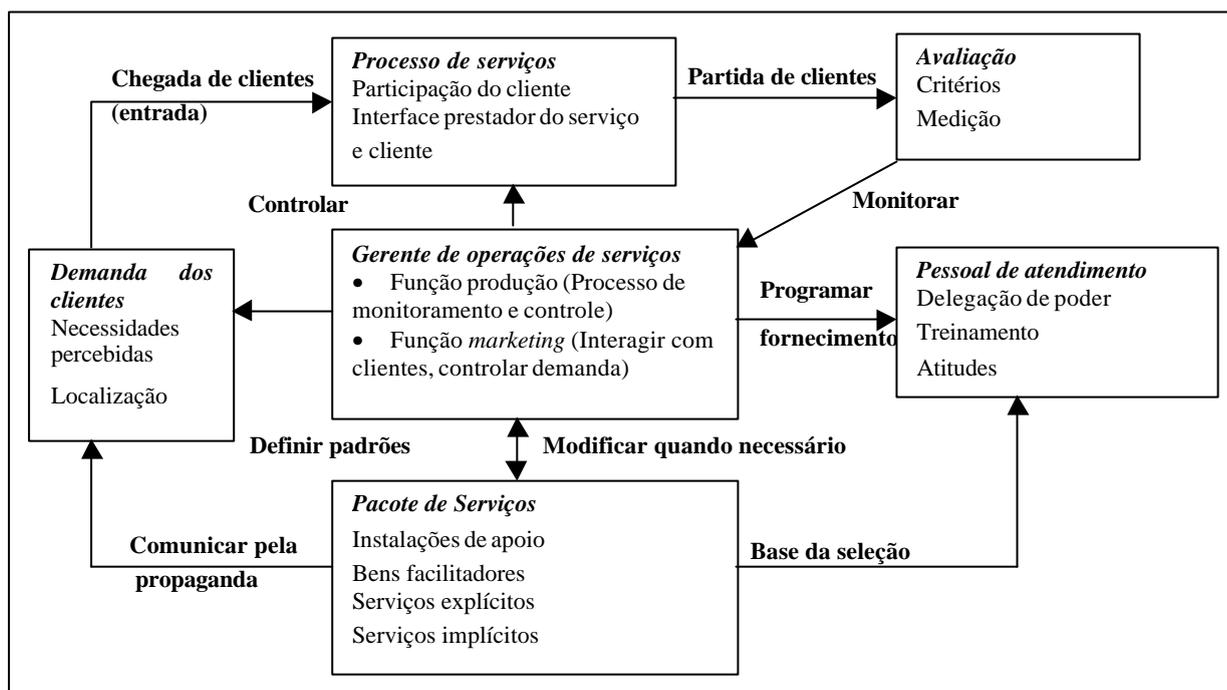


Figura 2.2 Visão de sistemas abertos das operações de serviços  
Fonte: Fitzsimmons (2000).

Quer uma empresa produza predominantemente produtos físicos ou serviços, a oferta total ao cliente, numa grande maioria de casos, é um pacote que incorpora tanto bens físicos como serviços (GIANESI e CORRÊA, 1994). Assim, para esses autores o pacote de serviços oferecido por uma empresa de serviços pode ser dividido nos seguintes elementos:

- **As instalações de apoio** são os recursos físicos necessários para que um serviço possa ser oferecido, como por exemplo: curso de golfe, prédio do hospital, avião.
- **Os bens facilitadores** são os materiais que são consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço, como por exemplo: alimentos, bilhetes, apostilas, certificados.
- **Os serviços explícitos** são as características, benefícios, essenciais ou intrínsecos que são prontamente percebidos pelos sentidos, como por exemplo: expedição sem atraso, qualidade de uma refeição.

- **Os serviços implícitos** são os benefícios psicológicos ou características extrínsecas que o cliente pode sentir sutilmente, como por exemplo: segurança de um estabelecimento bem-iluminado, privacidade de um escritório de empréstimos.

### 2.2.5 Avaliação da Qualidade do Serviço pelo Cliente

Kotler (1998) defende que uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores alvos. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços. Os consumidores escolhem prestadores de serviços nesta base e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado. Se os serviços percebidos ficarem abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor. Se os serviços atenderem ou excederem às expectativas, os consumidores procurarão o fornecedor novamente.

A expressão “momentos da verdade”, criada por Normann (1993), serviu para traduzir a importância dos momentos de contato com o cliente, durante a prestação de serviço, uma vez que são nesses momentos que o serviço está sendo avaliado pelo cliente. Grönroos (1995) modificou esta expressão, para “momento de oportunidade”, por considerar ser esta “a ocasião e o lugar, onde e quando o prestador de serviços tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. No próximo momento a situação já terminou, o cliente já se foi e não há formas fáceis de agregar valor à Qualidade Percebida do Serviço”.

Este momento de oportunidade, foi esquematizado na figura a seguir, onde pode-se observar a existência de três resultados provenientes da relação “Serviço prestado ao cliente/Serviço esperado pelo cliente”: Expectativas excedidas, expectativas atendidas e expectativas não-atendidas.

Grönroos (1995) afirma, ainda, que o marketing, a promoção e as atividades de vendas, além das experiências anteriores com o serviço, influenciam a expectativa dos consumidores, enquanto que a percepção do serviço é resultado da percepção do consumidor do serviço por si mesmo, conforme representado na figura a seguir.

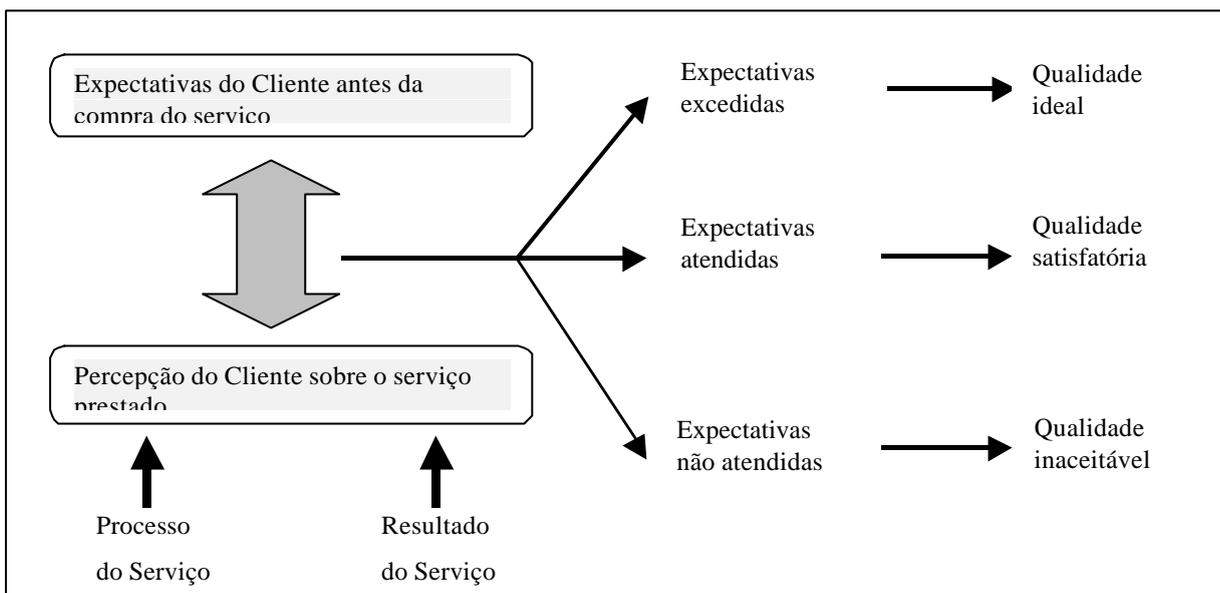


Figura 2.3 A avaliação da qualidade do serviço

Fonte: Giansesi e Corrêa (1998:463; 1994:80)

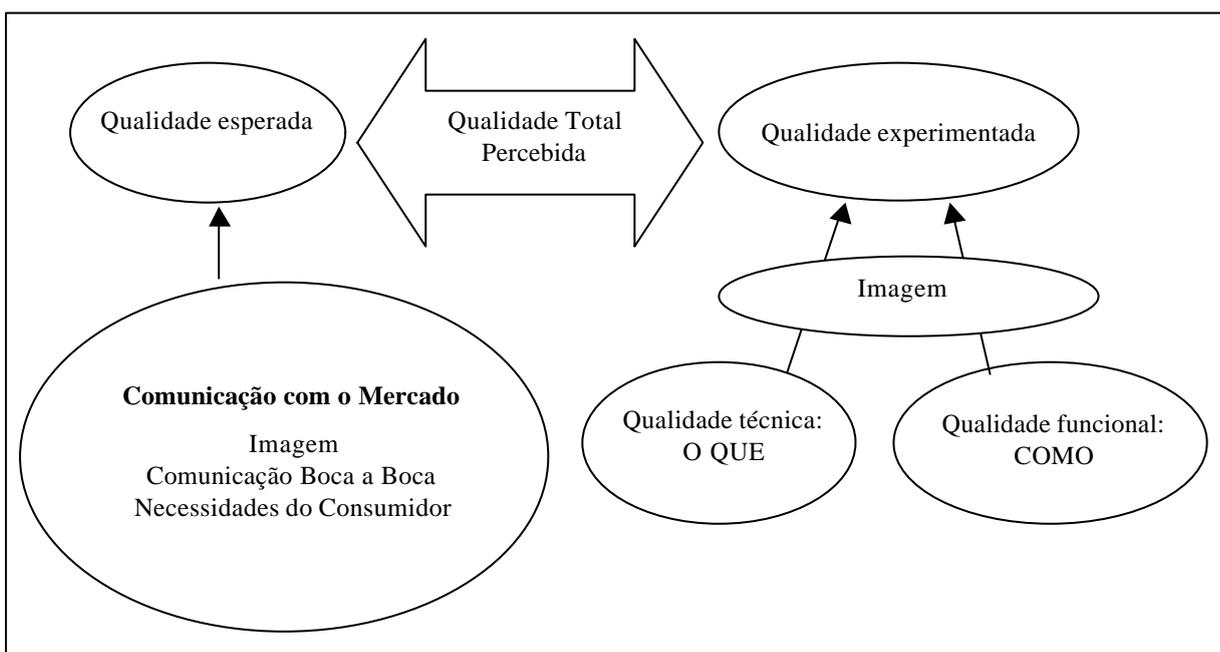


Figura 2.4 A Qualidade Total Percebida.

Fonte: Grönroos (1984)

A American School, originária dos trabalhos de Berry e seus colegas na Universidade do Texas (ZEITHAML et alii, 1990; BERRY et alii, 1988; 1990; PARASURAMAN et alii, 1985; 1988), também trabalha com a idéia de qualidade de serviço como sendo a extensão da discrepância entre expectativa dos clientes e suas percepções.

Berry e seus colegas desenvolveram, nos anos 80, o chamado Modelo de Análise do GAP [ou Lacuna] da Qualidade, que é destinado para análise das fontes dos problemas da

qualidade e visa auxiliar os gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada. O modelo conceitual da Qualidade em Serviços concebido por esses autores é ilustrado na figura a seguir.

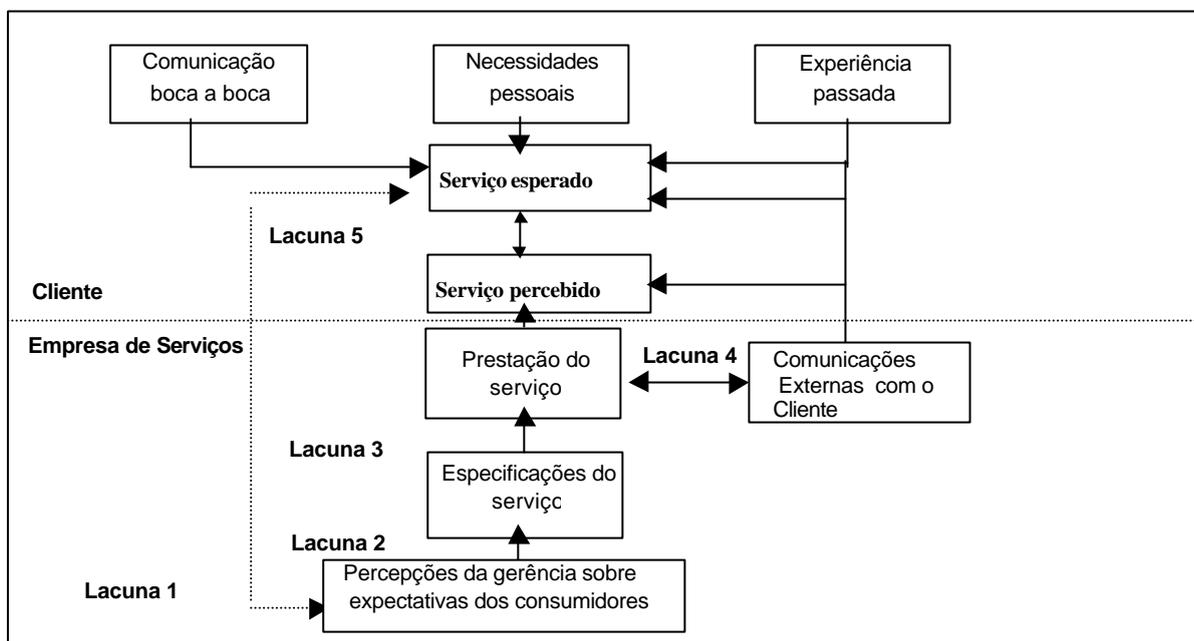


Figura 2.5 O modelo dos cinco GAPS

Fonte: Parasuraman (1985); Zeithaml (1990); Grönroos (1990); Gianesi e Corrêa (1994) e Santos (2000).

- **Lacuna 1** - a gerência pode não perceber quais são as verdadeiras expectativas do consumidor [Percepção gerencial].
- **Lacuna 2** - mesmo que a gerência perceba quais são as expectativas dos clientes, ela pode não traduzir corretamente as expectativas em especificações do serviço [Especificação da qualidade do serviço].
- **Lacuna 3** - o serviço pode ser bem especificado (ou projetado), mas sua execução ainda pode deixar a desejar, não correspondendo ao serviço projetado [Prestação do serviço].
- **Lacuna 4** - a imagem comunicada influencia tanto as expectativas quanto as percepções. A propaganda de uma empresa e outras formas de comunicação devem gerar expectativas de um serviço que a empresa realmente tem condições de proporcionar. Da mesma forma, a empresa deve manter os seus clientes informados sobre todas as ações a que eles são submetidos, de forma a garantir uma boa percepção do serviço [Comunicação externa com o cliente].
- **Lacuna 5** - esta lacuna é considerada como uma função das outras lacunas e só ocorre se pelo menos uma das outras ocorrer [Percepção do cliente].

Para identificar e medir estes GAPS, Berry e seus colegas realizaram estudos dos fatores que influenciavam a qualidade dos serviços. Desta forma, desenvolveram um instrumento de pesquisa, conhecido como SERVQUAL, que identifica cinco dimensões da qualidade de serviços — tangíveis, confiabilidade, prontidão, garantia e empatia.

Gianesi e Corrêa (1994) propõem um conjunto de critérios de avaliação do serviço, a partir da combinação das visões de diferentes autores e observações empíricas de trabalhos de consultoria realizadas pelos mesmos. Para esses autores, estes critérios devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço. A figura abaixo ilustra os critérios competitivos propostos por aqueles autores:

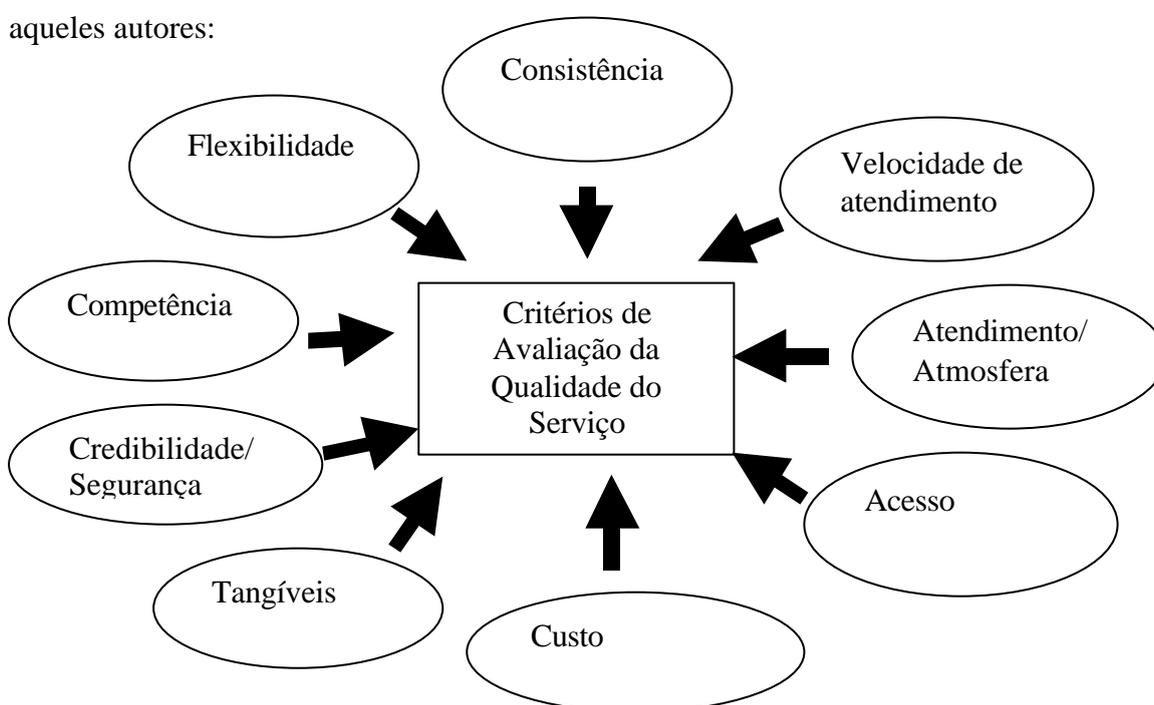


Figura 2.6 Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço.  
Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p.91)

- **Flexibilidade:** é a capacidade de adaptar-se às mudanças. Considerando a alta variabilidade e incerteza presentes no processo de prestação de serviços, principalmente nas operações do front office, a flexibilidade tende a ser um critério importante;
- **Consistência:** conformidade com experiências anteriores, ou seja, não apresentar variabilidade entre o que é comunicado e o que de fato pode ser experimentado;
- **Velocidade de atendimento:** o tempo tem sido um fator preponderante na sociedade contemporânea, onde as pessoas estão cada vez mais ocupadas. A partir desse critério, emergiu uma nova necessidade, a comodidade, facilitada, por exemplo, pela tecnologia, pela qual os clientes realizam uma série de tarefas sem precisar se locomover;

- **Atmosfera:** refere-se a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço. É um atributo bastante utilizado para a comunicação e deve apresentar consistência. Por exemplo, criam-se slogans afirmando quão bem o cliente é atendido, gerando uma expectativa de atmosfera personalizada. O cliente buscará por este atributo quando em contato com a empresa;
- **Acesso:** facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor de serviço. Esse critério está relacionado também com a comodidade oferecida ao cliente. A entrega em domicílio, o home banking, o e-commerce são exemplos avançados de satisfação desse critério;
- **Custo:** é a avaliação quantitativa do serviço. É o critério que avalia quanto o cliente irá pagar em moeda por determinado serviço. Está diretamente relacionado a aspectos do preço (um dos componente do mix de marketing), pois existe uma tendência em relacionar a qualidade do serviço com preços altos. A avaliação custo/benefício aqui se faz necessária, e este critério interage com outros, pois isoladamente não possibilita a avaliação da qualidade do serviço prestado;
- **Tangíveis:** refere-se a qualquer evidência física que possa materializar o serviço;
- **Credibilidade/segurança:** diretamente relacionado ao grau de risco que o cliente está disposto a correr. Refere-se, portanto, à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança; e
- **Competência:** refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se com as necessidade “técnicas” dos consumidores. Pode ser materializada antes da compra, por exemplo, por meio da demonstração de credenciais (diploma, curriculum), para minimizar o risco. Para ilustrar, pode-se citar o caso de instituições financeiras que administram recursos de terceiros e deixam claro nas apresentações o nível dos profissionais prestadores de serviços, ou seja, as “cabeças” que tomam as decisões relativas aos investimentos, pois os resultados estão muito relacionados com a competência de gestão desses profissionais.

A avaliação da qualidade leva em conta, ainda, o processo fundamentalmente humano de geração e entrega do produto e tem seu foco na percepção do cliente acerca do que está recebendo. Para Whiteley (1992), a qualidade do serviço é a parte de “como você obtém” em contraste ao “o que você obtém” da qualidade do produto. Em vista disso, naturalmente existe uma maior dificuldade em se mensurar o que leva um investidor a optar por uma instituição financeira em detrimento de outra, por exemplo.

É possível destacar também que a excelência na prestação de serviços passa eminentemente pelo comprometimento de pessoas a partir do real entendimento sobre o negócio da empresa e pela importância da satisfação dos clientes. Toda a organização deve ter esta filosofia claramente compreendida, saindo de uma visão reducionista, onde somente o front office é responsabilizado, para uma visão sistêmica, segundo a qual cada um possui sua parcela de responsabilidade.

As empresas são geralmente administradas e planejadas mais para se isolar que para servir os clientes. O serviço ao cliente não é considerado uma visão estratégica e comumente é delegado ao departamento de atendimento ao cliente (DAVIDOW e UTTAL, 1991).

É necessário abandonar a visão reativa da qualidade com departamentos montados apenas para cuidar das reclamações dos clientes, passando a uma visão preventiva, que focaliza a causa e não apenas seu efeito. A visão reativa pode deixar embutido na cultura organizacional que a responsabilidade pela qualidade dos serviços cabe às pessoas exclusivas nomeadas para cuidar somente disso, quando, na realidade, a responsabilidade é de todos, garantindo ação preventiva para minimizar as insatisfações (ALBRECHT, 1998).

Hoje em dia, em função da importância dos fatores relacionados a qualidade dos serviços, além do avanço da tecnologia, tornou-se claro que avaliar como o cliente percebe e avalia os serviços prestados pela organização é imprescindível para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável para a organização.

Diante dessa grande gama de conceitos e abordagens, para efeito deste trabalho, utilizaremos o Modelo de Excelência do PNQ, que adota os Critérios de Excelência caracterizados no tópico 2.3.6 para avaliar, na ótica de gestores e funcionários, as práticas de gestão adotadas num grupo de agências bancárias do Banco do Brasil.

### **2.3 Resgate Histórico da Origem da Temática Qualidade**

Qualidade é uma expressão consagrada pelo uso, porém, mais recentemente, a expressão Total Quality Management (TQM) tem sido utilizada para transmitir a mensagem básica de um sistema de qualidade voltado para resultados, cobrindo a organização como um todo e a todos que compõem a organização.

Diversos autores indicam que o conceito de Qualidade é anterior à Revolução Industrial. No tempo dos artesãos, já havia associações de classe empenhadas em promover e aprimorar os métodos de trabalho de seus respectivos ofícios. Quase todos os artesãos da época permaneciam por longo período como aprendizes, antes de serem reconhecidos como

artesãos. Quando predominava o modo de produção artesanal, o artesão projetava os produtos e participava diretamente de todas as fases da produção: desse modo, controlava a qualidade de seu próprio trabalho e a de seus aprendizes.

O cliente, normalmente membro da mesma comunidade, também atuava como inspetor da qualidade do produto. As informações acerca de defeitos existentes nos produtos entregues retornavam rapidamente aos artesãos, uma vez que os contatos eram diretos e o nome do fabricante assegurava a qualidade de determinado produto. Os violinos de Stradivarius são até hoje conhecidos como de alta qualidade.

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

Já na era industrial, em consequência das teorias de Taylor, chegou-se à conclusão de que cada etapa do trabalho deveria ser executada de modo individual, limitando-se cada trabalhador a cumprir uma única e simples tarefa, pré-definida na linha de produção. Com isso, o trabalhador perdeu a liberdade e a iniciativa de estabelecer sua maneira de trabalhar e passou a se restringir, durante a jornada de trabalho, à execução de uma repetitiva tarefa manual.

Dessa forma, acabou por distanciar-se muito do produto final, passando a compreender cada vez menos a importância de cada característica do mesmo e a relação entre as diversas fases da produção. Suas tarefas tinham a execução supervisionada por mestres, que igualmente se responsabilizavam pelo controle de qualidade dos serviços realizados pelos seus subordinados. Os problemas da qualidade tornaram-se mais graves porque, nessa nova situação, o trabalhador não tinha mais a mesma motivação para o trabalho, nem o mesmo compromisso para com a qualidade dos produtos fabricados.

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

O aparecimento da figura do inspetor, com uma função definida dentro do organograma das empresas, iniciou o terceiro estágio do controle da qualidade. Sua atribuição era verificar a conformidade de um produto com as suas especificações e visava detectar defeitos, sendo executada após a conclusão das diversas fases da fabricação.

Até os anos 30, havia pouco interesse em se utilizar a inspeção como instrumento de prevenção de defeitos. A definição da qualidade era simplesmente o estabelecimento do grau em que o produto se adequava ao seu projeto e o inspetor era o responsável por essa avaliação. Não lhe cabia examinar as razões do não-atingimento do padrão de qualidade estabelecido para o produto nem tampouco o seu grau de aceitação no mercado.

Embora nesse período (décadas de 20 e 30) já acontecesse a atividade de inspeção, os inspetores estavam ainda subordinados aos mestres de produção.

O passo seguinte foi dado, ainda na década de 30, quando o Dr. Walter Shewart, trabalhando para a Bell System, nos EUA, desenvolveu técnicas de controle estatístico da qualidade, cuja contribuição mais significativa foi a de permitir a inspeção por amostragem, ao invés da inspeção generalizada. Além disso, o uso dos gráficos de controle estatístico tornou possível prever quando um processo de produção sairia dos níveis de controle e diagnosticar a ocorrência de defeitos, tanto os de natureza aleatória quanto os de ordem sistemática. Assim, a função qualidade começava a atingir o caráter de prevenção de defeitos, permanecendo o trabalho de controle da qualidade, entretanto, ainda restrito à produção propriamente dita.

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

Nos anos 40 e 50, muitas empresas reconheceram, como fator da maior importância, que as avaliações da qualidade não deveriam sofrer pressões de cronogramas e de custos. Também a mudança de mentalidade dos consumidores, nos EUA, fez crescer a importância do controle da qualidade dentro das empresas. Os consumidores, emergindo da Grande Depressão, davam preferência a produtos duráveis. Qualidade tornou-se um argumento essencial de vendas.

A escassez de produtos, durante e imediatamente após a II Grande Guerra, forçou ainda mais o aumento da demanda por produtos duráveis. Naquela época, o governo americano tendo se tornado um grande consumidor, consolidou a separação entre inspeção e produção. As especificações para controle da qualidade dos órgãos governamentais

estabeleciam que a organização dos responsáveis pela inspeção deveria ser independente do grupo de produção.

A II Grande Guerra requereu da indústria uma mudança drástica no perfil da produção, com ênfase para a indústria bélica. Muitas empresas tiveram grandes problemas para cumprir os apertados cronogramas e as rigorosas especificações dos órgãos governamentais. Ficou evidente que a grande deficiência constituía-se na falta de meios para a prevenção de defeitos. Surgiu então, no início dos anos 50, um novo departamento nas indústrias, responsável por planejar e analisar os aspectos referentes à qualidade, visando especialmente à prevenção de defeitos.

Devido à grande ênfase dada aos métodos de Controle Estatístico da Qualidade, muitos administradores formaram a idéia de que o controle da qualidade consistia apenas no uso das técnicas de controle estatístico nas indústrias. Esta distorção enfraqueceu a noção do “Controle da Qualidade” como um mecanismo regular. Junto com a Engenharia da Qualidade surgiu, na década de 50, um movimento que visava resgatar o conceito de que o controle da qualidade devia conter uma abordagem ampla, envolvendo um conjunto de dispositivos para regular todo o ciclo produtivo, do qual o controle estatístico constituiria apenas um elemento.

Esse movimento recebeu várias designações, dentre as quais a mais conhecida é “Controle Total da Qualidade”, que procurava estabelecer uma estrutura capaz de alterar as linhas de produção pouco eficientes, rejeitar lotes de insumos enviados com defeitos para a produção, sugerir novos projetos a serem desenvolvidos e avaliar o desempenho desses projetos, através de pesquisas, antes de os liberar para fabricação. Dessa forma, às técnicas já conhecidas de controle estatístico uniram-se novas técnicas de movimentação, de confiabilidade, de gerência etc., além de conhecimentos sobre metrologia.

### **2.3.1 O Desenvolvimento do Controle da Qualidade no Japão**

Antes da II Grande Guerra, os produtos japoneses se caracterizavam pelos preços baixos e pela má qualidade. Depois da Guerra, as forças americanas de ocupação começaram a ter problemas com as falhas freqüentes do sistema telefônico japonês e por isso impuseram à indústria japonesa de telecomunicações, em 1946, a aplicação do controle estatístico da qualidade. Foi a introdução dessa técnica no Japão.

Já em 1949 foi criado, pela União de Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE), o Grupo de Pesquisa para Controle da Qualidade (QCRG), com o objetivo de promover a implantação do controle da qualidade na indústria japonesa, visando à sua modernização, bem

como à melhoria da qualidade de vida do povo japonês. O resultado desse trabalho foi o aparecimento do chamado “estilo japonês de controle da qualidade” (Japanese Style Quality Control). Esse grupo, conhecendo as limitações do país, trabalhou considerando as seguintes premissas:

- Uma vez que a indústria baseia suas avaliações em dados, os métodos estatísticos deveriam ser largamente disseminados;
- Não tendo grandes reservas naturais de recursos, o Japão deveria recorrer à importação de matéria-prima. Para obter as divisas necessárias para essa importação, deveria exportar produtos de bom nível de qualidade e a preços baixos, o que só seria possível com uma agressiva implantação do controle da qualidade, incluindo as técnicas de controle estatístico;
- Através de educação e treinamento intensivos, utilizando inclusive especialistas estrangeiros como o estatístico americano W. E. Deming, o Controle Estatístico da Qualidade seria implantado vigorosamente;

O Grupo deparou-se com os seguintes problemas:

- A normatização progrediu junto com o controle da qualidade, mas as normas não eram integralmente cumpridas e se transformaram em documentos meramente formais, do que resultou um controle da qualidade meramente formal;
- O controle da qualidade estava ainda restrito à produção. Não havia envolvimento da alta gerência, nem do pessoal administrativo ou de vendas, divisões de projeto etc., com a qualidade.

Procurando superar estas dificuldades, os membros do Grupo de Pesquisa para Controle da Qualidade valeram-se de vários meios. Em 1954, por exemplo, o Dr. J. M. Juran foi ao Japão para ministrar uma série de palestras sobre o papel da alta e da média gerência no Controle da Qualidade. Também o rádio e a televisão foram largamente utilizados, desde 1950, para treinamento de líderes nas fábricas japonesas.

No fim da década de 50, começa a surgir no Japão uma nova forma de controle da qualidade, denominada “Garantia da Qualidade no Desenvolvimento do Produto”. O conceito de Garantia da Qualidade evoluiu através de três estágios:

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

O estágio inicial foi abandonado tão logo provou ser uma abordagem restrita. O segundo estágio foi então adotado, enfatizando que a qualidade do produto deveria ser assegurada através do controle da produção, ao invés da inspeção após a fabricação. Um dos slogans desse estágio dizia: “faça a qualidade no estágio de produção”.

Esse método isolado também se revelou insuficiente para assegurar a qualidade, pois, se o projeto for ruim, o simples controle do processo não resultará em um produto bom. Se o material foi selecionado incorretamente, o produto poderá falhar. Esses fatos ficaram evidentes no fim da década de 50, quando os japoneses adotaram o terceiro e atual estágio. Essa abordagem envolveu a verificação do projeto, avaliação cuidadosa dos testes a cada estágio, passando pelo planejamento, projeto, produção experimental, compras, vendas e assistência técnica. Além disso, antes da produção em larga escala, é feita a análise dos parâmetros que influenciam na qualidade e são desenvolvidos diversos testes de confiabilidade. Dessa forma, todos os segmentos da organização, incluindo mercadologia, planejamento, engenharia, pesquisa etc., devem ser engajados no controle da qualidade.

Em 1962 foram lançados os Círculos da Qualidade e na Conferência Internacional de Controle da Qualidade, em Tóquio, no ano de 1969, o mundo tomou conhecimento da idéia japonesa sobre o Controle da Qualidade.

### **2.3.2 A Evolução do Conceito da Qualidade**

Nos últimos tempos muito temos ouvido falar sobre Qualidade. Entretanto, muitas vezes a palavra Qualidade tem sido utilizada indevidamente.

No passado, o conceito de qualidade era imediatamente ligado a um produto bom, um produto perfeito. Sabemos, porém, que de nada adianta o fabricante acreditar que fez um produto bom, perfeito, se quem o usa ou consome não está satisfeito. Portanto, os consumidores, ou os clientes, são a única referência possível para julgar a Qualidade de um produto ou serviço.

Qualidade, atualmente tem sido uma expressão consagrada pelo uso, porém, mais recentemente, a expressão *Total Quality Management* (TQM) tem sido utilizada para transmitir a mensagem básica de um sistema de qualidade voltado para resultados, cobrindo a organização como um todo e a todos que compõem a organização.

O termo Qualidade Total cobre uma variedade de conceitos. Alguns são similares, mas não idênticos, enquanto outros podem até ser divergentes. Uma expressão tão sucinta como

Qualidade Total dificulta a compreensão da abrangência dos conceitos abrigados na moderna visão da Qualidade.

O termo Total é usado para indicar uma aplicação ampla que cobre e integra todas as áreas funcionais e colaboradores de uma empresa. O termo Qualidade, numa visão moderna, abriga simultaneamente a perspectiva do mercado e a da empresa (Bouer, G, 1997). Segundo o autor, no conceito da perspectiva do mercado, a qualidade é um fator estratégico. A satisfação do cliente e o valor para o cliente com a menor utilização de recursos são as áreas em que as empresas competem. No conceito da perspectiva da empresa, a qualidade é uma forma de atuação para competir. A empresa deve definir uma estratégia empresarial e uma cultura de gerenciamento capazes de sustentar uma competição em qualidade, através da qualidade.

As rápidas mudanças econômicas e sociais ocorridas depois da Segunda Grande Guerra Mundial obrigaram nações e empresas a enfrentar a necessidade de conquista de mercados e criação de maior quantidade de empregos. Outros desequilíbrios, crises e inovações tecnológicas também contribuíram para tornar cada vez mais crítica e acirrada a competição comercial. A busca de vantagens competitivas fez com que a qualidade ganhasse um destaque especial.

Tabela 2.8. A evolução do Conceito de Qualidade.

<b>Conceito</b>	<b>Direção</b>	<b>Linhas Mestras</b>
Adequação ao padrão	Definir qualidade como o produto que faz o que os projetistas pretendem que ele faça.	Padronização atendendo aos interesses do produtor e controle do produto.
Adequação ao uso	Definir qualidade como o produto que pode ser usado exatamente como os clientes querem utilizá-lo.	Padronização atendendo aos interesses do consumidor e controle do produto.
Adequação de custo	Acrescentar à adequação do produto sua obtenção a custos competitivos.	Deslocamento do controle do produto através da inspeção para o controle dos processos. Remoção de barreiras funcionais e hierárquicas.
Adequação ao uso	Atender às necessidades dos clientes antes que eles estejam cômicos dessas necessidades.	Integração com os clientes através de sistemática revisão e análise crítica de suas necessidades.
Adequação às expectativas dos acionistas e de mercados maduros e saturados.	Satisfazer o cliente através do reconhecimento do valor do produto, com melhor utilização das vantagens competitivas.	Desenvolvimento de planos da qualidade orientados pelo planejamento estratégico e de gestão.

Fonte: Adaptado de Gregório Bouer (1998)

Modificações mais rápidas e freqüentes em relação à qualidade se desenvolveram a partir de 1944/1945. O conceito de qualidade sofreu importantes mudanças. O quadro a seguir relaciona o período em que o enriquecimento do conceito de qualidade ocorreu, suas razões e as principais ferramentas e procedimentos que passaram a ser utilizados.

Tabela 2.9. Conceitos da Qualidade - Estágios, ferramentas e procedimentos

<b>Conceito da qualidade</b>	<b>Dec.</b>	<b>Foco</b>	<b>Razões da mudança</b>	<b>Principais ferramentas e procedimentos</b>
Adequação do padrão	50	Empresa	Produção em massa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronização (processos de produção)</li> <li>• Controle estatístico de processos</li> <li>• Inspeção</li> </ul>
Adequação ao uso	60	Cliente	Revolução do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de mercado</li> <li>• Envolvimento interfuncional</li> </ul>
Adequação de custo	70	Empresa	Crise do petróleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Círculos da qualidade (CCQ)</li> <li>• Métodos para melhorias</li> <li>• Sete passos do CQ</li> <li>• Sete ferramentas do CO (velhas)</li> <li>• Gerenciamento do cotidiano</li> </ul>
Adequação ao uso	80	Cliente	Competição com as novas nações industrializadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desdobramento da função qualidade (QFD)</li> <li>• Sete ferramentas gerenciais</li> <li>• Gerenciamento por processos</li> <li>• Gestão à vista</li> <li>• Sistemas de garantia da qualidade</li> </ul>
Adequação às expectativas dos acionistas e de mercados maduros e saturados.	90	Empresa	Economia global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianças estratégicas</li> <li>• Parcerias com clientes e fornecedores</li> <li>• Gerenciamento por políticas</li> <li>• Rupturas em padrões de resultados</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Gregório Bouer (1998)

### 2.3.3 História da FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

Em outubro de 1991, foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, e fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

Desde sua criação, a Fundação conduziu 9 ciclos de premiação do PNQ e entregou 168 Relatórios de Avaliação para todas as organizações candidatas. Dessas 168 candidatas, 32 organizações receberam a visita dos examinadores, das quais 12 receberam os troféus das mãos do Presidente da República.

De 1992 a 2000, mais de 6.000 profissionais foram treinados pela FPNQ na aplicação dos Critérios de Excelência, dos quais 4.850 se candidataram para atuar como voluntários da Banca Examinadora e 1664 atuaram efetivamente como Juízes, Examinadores Seniores, Examinadores Relatores e Examinadores. Além disso, por meio de sua área de edições técnicas, a FPNQ distribuiu mais de 170.000 exemplares dos Critérios de Excelência do PNQ.

O domínio do conhecimento na área de avaliação, utilizando o modelo bem sucedido do PNQ, aliado a um Código de Ética seguido rigorosamente pelas Bancas Examinadoras e às sucessivas atualizações implementadas nos Critérios de Excelência a partir da troca de informações com as instituições congêneres no exterior, geraram a credibilidade que hoje sustenta o Prêmio Nacional da Qualidade.

Da experiência adquirida ao longo destes anos, cumprindo com a sua missão institucional, a FPNQ estimulou e participou da criação de diversas premiações setoriais, estaduais e regionais. Além disso, a FPNQ edita, desde 1996, a publicação “Os Primeiros Passos para a Excelência”, que tem sido utilizado como referencial avaliatório para essas premiações intermediárias e, de forma simplificada, mantém o alinhamento com os Critérios de Excelência do PNQ.

Destacam-se nessa categoria de premiações intermediárias: o Prêmio Qualidade RS, o Prêmio Gestão Qualidade Bahia, o Prêmio Qualidade Rio, o Prêmio Gestão Qualidade Sergipe, o Prêmio Nacional ABRAPP de Qualidade, o Prêmio da Qualidade no Transporte Público Urbano de São Paulo, o Prêmio ANTP da Qualidade, o Prêmio da Qualidade na Agricultura, o Prêmio da Qualidade ABES e o Prêmio Qualidade do Governo Federal.

Algumas organizações vêm utilizando internamente os Critérios de Excelência do PNQ, induzindo as melhorias dos seus sistemas de gestão a partir dos resultados advindos da auto-avaliação, inclusive com a criação de premiações internas, como no caso do Banco do Brasil, Furnas, Petrobras, Serpro, SENAI, Delegacias Federais de Agricultura, Embratel, Siemens, Sadia, dentre outras.

Assim, o Prêmio Nacional da Qualidade estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que atingiram o nível de desempenho de “classe mundial”, promovendo, interna e externamente, a reputação de

excelência dos produtos e serviços brasileiros, divulgando as práticas exemplares de gestão e, conseqüentemente, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

Assim, a Missão da FPNQ é:

*“Promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas, e bem sucedidas, da gestão da qualidade, inclusive com relação aos órgãos da Administração Pública, através do Prêmio Nacional da Qualidade”.*

A seguir são apresentadas, de forma reduzida, as características do Prêmio Nacional da Qualidade: como as empresas podem se candidatar, como é o processo de avaliação e como se dá a premiação das empresas premiadas.

### **2.3.4 O que é o Prêmio Nacional da Qualidade**

O Prêmio Nacional da Qualidade é um reconhecimento, na forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.

O Prêmio busca promover:

- Amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- Ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando foram adotados integralmente os Critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award (Estados Unidos). A escolha do modelo Baldrige decorreu de amplo estudo dos prêmios existentes no Brasil e no exterior, partindo do precursor de todos, o Deming Prize, do Japão, e a sua preferência sobre os demais se deveu ao fato de estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão.

De 1993 a 2000, o Prêmio Nacional da Qualidade passou por alterações significativas, acompanhando as principais tendências de evolução da tecnologia de gestão das organizações, bem como as melhorias introduzidas no modelo Baldrige.

Em 2001, como resultado do aprendizado obtido por meio do desenvolvimento de várias atividades no Brasil e exterior, a FPNQ, comemorando seu décimo ano de existência e a entrada no novo milênio, publicou, em 2001, os Critérios de Excelência 2001 – O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho.

Para efeito do processo de premiação, os diversos setores/ramos de atividades foram subdivididos em cinco categorias de premiação, de acordo com o setor e o porte, da seguinte forma:

- **Grandes Empresas:** organizações que possuem mais de 500 pessoas na força de trabalho ou receita operacional bruta anual superior a R\$ 50 milhões.
- **Médias Empresas:** organizações que possuem entre 51 e 500 pessoas na força de trabalho ou receita operacional bruta anual entre R\$10 milhões e R\$50 milhões.
- **Pequenas e Micro-empresas:** organizações que possuem 50 ou menos pessoas na força de trabalho e receita operacional bruta anual inferior a R\$ 10 milhões.
- **Órgãos da Administração Pública Federal** poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
- **Organizações de Direito Privado** sem fins lucrativos.

São elegíveis organizações nacionais ou estrangeiras, sociedades de economia mista, abertas ou não, limitadas ou com outras formas legais, inclusive as Unidades Autônomas de uma organização maior. As organizações elegíveis que desejam participar necessitam elaborar um Relatório da Gestão, abordando todos os Itens dos Critérios de Excelência.

São premiadas as candidatas consideradas pela Banca Examinadora como exemplares, detentoras de um sistema de gestão de “classe mundial” e com resultados comparáveis aos referenciais de excelência.

No processo de avaliação os sistemas de gestão das candidatas são analisados criticamente pela Banca Examinadora num processo subdividido em três etapas:

- **Análise Crítica Individual:** Os Relatórios da Gestão são analisados individualmente por um grupo de até 10 (dez) examinadores. Concluída a análise, gráficos e tabelas contendo pontuações médias, são encaminhados aos juízes para avaliação. Os juízes, com base na pontuação das candidatas, sem conhecer a identidade das mesmas e por categoria de premiação, definem aquelas que devem prosseguir no processo de análise.
- **Análise Crítica de Consenso:** Os Relatórios da Gestão das candidatas que passam para esta etapa são analisados por um grupo seletivo, constituído por um examinador sênior, um examinador relator e os 4 (quatro) melhores examinadores da etapa anterior que, em consenso, atribuem pontuações para cada um dos 20 (vinte) Itens dos Critérios de Excelência. Concluída a análise, gráficos e tabelas contendo pontuações de consenso, são enviados aos juízes, que determinam, sem conhecer a identidade das candidatas e por categoria de premiação, quais as que devem ser visitadas.

- **Visita às Instalações:** As visitas às candidatas selecionadas são feitas por um grupo de até 5 (cinco) examinadores e mais um examinador sênior. O número de examinadores é sempre compatível com o porte da candidata. O objetivo principal das visitas é confirmar as informações incluídas no Relatório da Gestão e esclarecer dúvidas surgidas durante a sua análise. O planejamento de cada visita é feito de comum acordo entre a candidata e a FPNQ. A agenda detalhada é apresentada no início da visita. Somente são visitadas as instalações da candidata, não podendo haver visitas às instalações de clientes e fornecedores. Após a visita às instalações, o grupo emite um relatório contendo as conclusões da visita e as pontuações finais, que é enviado aos juízes para decisão sobre a premiação.

A decisão sobre as possíveis premiadas, além da avaliação do sistema de gestão, envolve uma apreciação por juízes sobre a reputação das mesmas. Todas as candidatas, incluindo-se as premiadas, recebem um Relatório de Avaliação contendo os detalhes do processo, a distribuição percentual das pontuações globais das demais candidatas, as pontuações obtidas em cada Item dos Critérios, os pontos fortes do sistema de gestão apresentado e as suas oportunidades para melhoria.

### **2.3.5 Os Fundamentos da Excelência**

Em meados dos anos 80, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se aumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então como “ilhas de excelência”, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais.

Estas características foram por eles identificadas e eram compostas por valores organizacionais que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as compunham, desde os líderes de maiores níveis de responsabilidade até os empregados dos escalões inferiores.

Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica e orientada para resultados do Malcolm Baldrige National Quality Award, em 1987.



Figura 2.7 Fundamentos da Excelência do PNQ  
 Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ foi desenvolvido, desde a sua origem em 1991, alicerçado naquele mesmo conjunto de fundamentos.

À medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, os fundamentos da excelência sofrem atualizações.

Atualmente, os fundamentos da excelência que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ são os seguintes:

A descrição de cada um deles, na visão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, é apresentada a seguir:

- **Gestão Centrada nos Clientes** - A qualidade dos produtos é julgada pelos clientes a partir das suas próprias percepções. Estas percepções se formam por meio de características e atributos, que adicionam valor para os clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização. A gestão centrada nos clientes é, pois, um conceito estratégico, voltado para a retenção e conquista de clientes.

O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização. Assim, a gestão está centrada nos clientes quando essas necessidades estão claras a toda organização. As estratégias, planos e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes.

- **Foco nos Resultados** - O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que refletem, de forma balanceada, harmônica e sustentada, as necessidades e interesses de todas as partes interessadas. Para que estas necessidades sejam atendidas, a organização determina as estratégias, os planos de ação e as metas de forma clara.

Um processo de comunicação eficaz é, então, implementado para que as pessoas envolvidas possam entender as estratégias, os planos de ação e as metas da organização, e atuar em consonância com os resultados objetivados.

A organização que age desta forma enfatiza a importância do acompanhamento dos resultados, da comparação destes com os dos referenciais de excelência e do monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas.

- **Comprometimento da Alta Direção** - A força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em desenvolver um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-os com resultados.

Espera-se da alta direção, e dos demais líderes, o equilíbrio no atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, promovendo o desenvolvimento da organização de forma harmônica e sustentada.

É fundamental a participação ativa e pessoal da alta direção no desenvolvimento da identidade organizacional com visão de longo prazo, bem como na busca de oportunidades que estimulem a organização em direção a excelência do desempenho.

Por meio do seu comportamento ético, das suas habilidades de planejamento, comunicação e análise crítica de desempenho e da sua capacidade de estimular a motivação nas pessoas, a alta direção serve de exemplo para todos, procurando desenvolver o sistema de liderança em todos os níveis da organização.

- **Responsabilidade Social** - pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser atendidas. Significa, ainda, a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das

obrigações legais decorrentes das próprias atividades e produtos da organização. Por outro lado, é também o exercício da sua consciência moral e cívica, advinda da ampla compreensão do papel da organização no desenvolvimento da sociedade. Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações.

No tocante à segurança e à saúde públicas e proteção ambiental, a organização cidadã prevê os impactos adversos que podem decorrer das instalações, produção, distribuição, transporte, uso, descarte ou reciclagem final de produtos e toma as ações preventivas e de proteção necessárias.

O exercício da cidadania pressupõe a liderança e o apoio de interesses sociais. Tais pressupostos podem incluir a educação e a assistência comunitária; a proteção dos ecossistemas; a adoção de políticas não-discriminatórias; a promoção da cultura, do esporte e do lazer e a participação ativa no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança na cidadania implica em influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a tornarem-se parceiras nestes propósitos e também em estimular as pessoas de sua própria força de trabalho no engajamento em atividades sociais.

A postura da organização é pró-ativa em relação às demandas e aos fatos e não se restringe ao mero cumprimento de leis e à solução de problemas apontados pela comunidade.

- **Valorização das Pessoas** - O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

Neste contexto, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas.

A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem estar e a satisfação da força de trabalho.

- **Visão de Futuro de Longo Alcance** - A busca da excelência do desempenho requer uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização.

A organização e as partes interessadas são interdependentes e um relacionamento transparente, sadio e mutuamente proveitoso reforça a habilidade de todos em criar valor e contribuir para um crescimento econômico sustentável. A antecipação às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e aos anseios da sociedade é essencial para o sucesso de uma organização no longo prazo.

A organização ágil e flexível responde rapidamente às mudanças de cenários e às necessidades das partes interessadas, revisando periodicamente sua visão de futuro e suas estratégias. A organização planeja, pensa e aprende estrategicamente.

- **Gestão Baseada em Processos e Informações** - O desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho requer a identificação e a análise de todos os seus processos.

A análise de processos leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos clientes e fornecedores. A constante análise do sistema de gestão, dos processos e da interdependência entre eles ajuda a desenvolver o pensamento sistêmico na organização.

A base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos. Estes se transformam em informações relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, clientes, mercados, pessoas, produtos, processos, fornecedores, sociedade e ou aspectos financeiros. O conhecimento adquirido por meio das informações é retido pela organização para que possa funcionar de maneira mais ágil e independente.

Quando a organização dispõe de sistemas estruturados de informação e desenvolve métodos de comparação de práticas e de análise crítica, torna-se capaz de introduzir inovações ou melhorias de forma mais rápida e tomar decisões mais eficazes.

- **Ação Pró-ativa e Resposta Rápida** - O sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas de tempo requer sempre ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos, ou melhorados, no mercado. A rápida alteração nas estratégias, decorrentes de cenários em mudança, implicando em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos simplificados, e o rápido atendimento das demandas de todas as partes interessadas, também são fundamentais.

A pró-atividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade, pela capacidade de surpreendê-los, de forma favorável, ao responder às suas necessidades emergentes.

Por outro lado, a organização planeja melhor suas ações e produtos quando busca a prevenção de problemas e a eliminação, ou minimização, dos impactos sobre os próprios processos e também sobre a sociedade e o meio ambiente.

A resposta rápida agrega valor ao produto de várias formas, por exemplo, reduzindo o tempo entre o projeto e a introdução de produtos no mercado. A resposta rápida significa a busca de processos de produção mais eficazes e com custos mais reduzidos. Este conceito pode ser estendido aos processos de gestão como um todo. Um dos exemplos mais significativos é o atendimento às reclamações dos clientes. Quando a organização soluciona rápida e eficazmente as reclamações de um cliente, ela consegue reverter as expectativas inicialmente desfavoráveis, e assim promover a fidelidade do cliente.

- **Aprendizado Contínuo** - O alcance de níveis de desempenho excelentes requer uma atenção permanente ao aprendizado. Os mecanismos de avaliação e melhoria ou inovação de produtos, de processos relativos aos produtos e de processos de gestão são essenciais para o desenvolvimento da organização.

A contínua incorporação de melhorias ou a introdução de inovações leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de produtos e processos inovadores e refinados. Nesta evolução, os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança de mercado. As melhorias contínuas implementadas abrangem ações corretivas, preventivas e inovadoras, que dependem das necessidades específicas da organização.

O aprendizado é, então, internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas ou na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível.

Uma organização que executa continuamente a auto-avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência do desempenho.

### 2.3.6 O Modelo de Excelência do PNQ

O Modelo de Excelência do PNQ reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior, nestes 10 (dez) anos de existência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ.

O Modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande, em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão. A incorporação dos fundamentos da excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias, é enfatizada pelo Modelo.

Os 7 (sete) Critérios de Excelência do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de “classe mundial”. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência. Esses critérios referem-se à: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes e Sociedade; Informação e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados da Organização.

O Modelo de Excelência do PNQ é representado pelo diagrama mostrado abaixo, que é caracterizado por elementos estruturais sistêmicos (interdependentes e complementares), que contribuem na gestão da organização em busca da excelência.

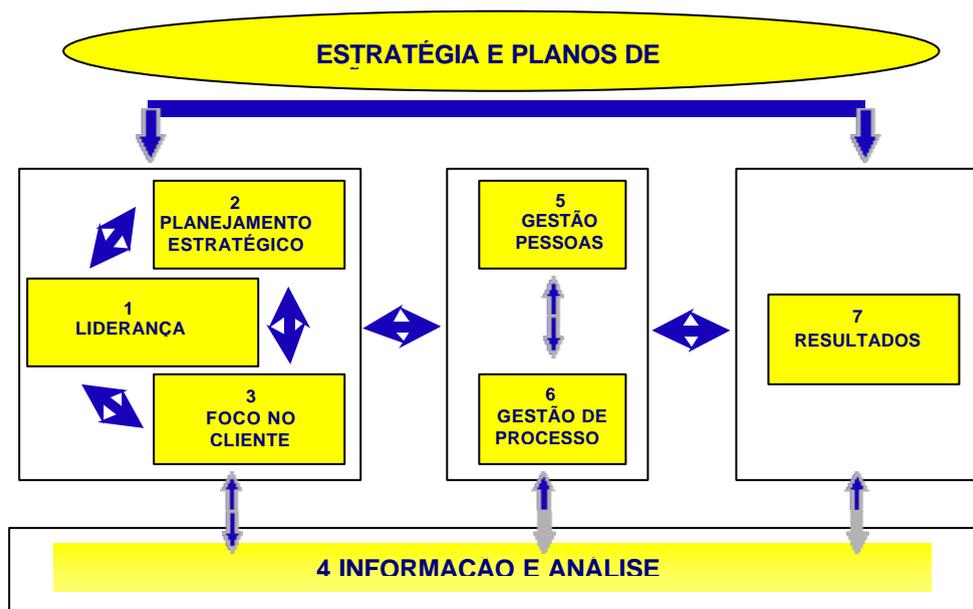


Figura 2.8. Modelo de Excelência do PNQ  
Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

O diagrama simboliza um ser vivo, composto por elementos imersos num mesmo ambiente, que interagem de forma harmônica e sincronizada, e que, para sobreviver e se desenvolver, necessita de um perfeito relacionamento com outros seres vivos do ambiente externo. Este ser vivo é a organização e seus elementos são os Critérios de Excelência.

#### **2.3.6.1 O Critério Liderança**

Examina o sistema de liderança da organização e o envolvimento pessoal da alta direção no exercício de uma liderança eficaz e no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de diretrizes e valores que promovam a excelência do desempenho, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O Critério também examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelas suas atividades e produtos, assim como o exercício da cidadania. Também é examinado como as práticas relativas ao sistema de liderança e à responsabilidade pública e cidadania são avaliadas e melhoradas.

#### **2.3.6.2 O Critério Planejamento Estratégico**

Examina como a organização formula suas estratégias de forma a direcionar e fortalecer seu desempenho e sua posição competitiva, e as desdobra em planos de ação e metas para todos os seus setores e suas unidades. Também é examinado como as práticas relativas à formulação e à operacionalização das estratégias são avaliadas e melhoradas.

#### **2.3.6.3 O Critério Foco no Cliente e no Mercado**

Examina como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, e a forma como a organização estreita seu relacionamento com os clientes, divulga seus produtos e sua marca. Também é examinado como a organização mede e intensifica a satisfação e assegura a fidelidade dos clientes. Também é examinado como as práticas relativas ao conhecimento mútuo e ao relacionamento com o cliente são avaliadas e melhoradas.

#### **2.3.6.4 O Critério Informação e Análise**

Examina a gestão e a eficácia da utilização das informações da organização e das informações comparativas para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da organização. O Critério também examina como os indicadores de desempenho são desenvolvidos, integrados e correlacionados e como é analisado criticamente o desempenho da organização. Também é examinado como as práticas relativas à gestão das informações da organização, à gestão das informações comparativas, como as relativas à análise crítica do desempenho da organização são avaliadas e melhoradas.

#### **2.3.6.5 O Critério Gestão de Pessoas**

Examina como são proporcionadas condições às pessoas que compõem a força de trabalho para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização. O Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização. Também é examinado como as práticas relativas à gestão de pessoas são avaliadas e melhoradas.

#### **2.3.6.6 O Critério Gestão de Processos**

Examina os principais aspectos da operação da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a produção, os processos de apoio e aqueles relativos aos fornecedores, em todos os setores e unidades. Examina, portanto, como os principais processos são projetados, executados, avaliados e melhorados para atender às necessidades dos clientes e para aprimorar o desempenho global. Também é examinado como as práticas relativas à gestão dos processos são avaliadas e melhoradas.

#### **2.3.6.7 O Critério Resultado da Organização**

Examina a evolução do desempenho da organização nas perspectivas relativas à satisfação dos clientes, ao mercado, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, ao produto e

aos processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho da organização em relação aos concorrentes e às informações comparativas pertinentes.

## **2.4 Gestão da Excelência na Atividade Bancária**

Neste tópico abordamos temas relacionados à Gestão da Qualidade na atividade bancária, obtenção da satisfação dos clientes e melhoria dos processos bancários que com eles interagem. Assim, trataremos: da importância da gestão da Qualidade na atividade bancária; a Qualidade como imperativo da atividade bancária; e, o gerenciamento da Qualidade na atividade bancária.

### **2.4.1 A importância da Gestão da Qualidade na Atividade Bancária**

Para Reis (1998) o aspecto da Qualidade, independentemente da atividade a que nos referirmos, reveste-se de uma importância fundamental no êxito do negócio. A atividade bancária, isto é, bancos não fogem desta regra e, por isso, é fundamental aos seus gestores e funcionários terem em mente esta premissa. Segundo esse autor, Qualidade de um serviço ou produto diz respeito ao grau de conformidade com que as especificações são atendidas ou cumpridas. Porém, Qualidade significa, também, uma Nova Filosofia de Gestão Estratégica dos bancos/empresas, caracterizada pelo empenho total da administração e dos trabalhadores na obtenção da satisfação dos clientes e na melhoria contínua. Estes comprometimento e envolvimento têm de ser estendidos não só a todo o banco, como também a todas as fases do ciclo de prestação do serviço. Portanto, Qualidade requer, em primeiro lugar, uma verdadeira revolução mental da administração.

Os bancos apresentam, todos eles, produtos e serviços similares, pelo que a Qualidade dos serviços prestados aos clientes representará o grande diferenciador e, em última análise, aquilo que fará um cliente optar por um ou outro banco (OLIVEIRA et alii, 1997). Para esse autor, este aspecto será tão mais forte quanto mais as expectativas dos clientes forem superadas. Não é a tecnologia que o Banco dispõe e oferece a seus clientes que ditará o grau de Qualidade percebida por estes, mas a Qualidade, isto é, a capacidade que a tecnologia disponível tem de agregar valor ao cliente, de tal forma que ele perceba isso como um diferencial entre o seu banco e os bancos concorrentes.

Uma vez que tanto os serviços quanto os produtos dos bancos não podem ser patenteados, resta aos bancos zelar pela qualidade dos serviços prestados aos clientes. A gestão da qualidade na atividade bancária, segundo Reis (1998), tem de considerar dois aspectos fundamentais:

- **Qualidade operacional** – é o aspecto da qualidade considerado como básico na atividade bancária e descreve a situação normal de um banco. É este o tipo de qualidade normalmente percebida pelo cliente e através da qual ele faz a sua avaliação.
- **Qualidade Estratégica** – é o aspecto da Qualidade responsável pela diferença entre os bancos. Este tipo de Qualidade influencia decisivamente a Qualidade Operacional.

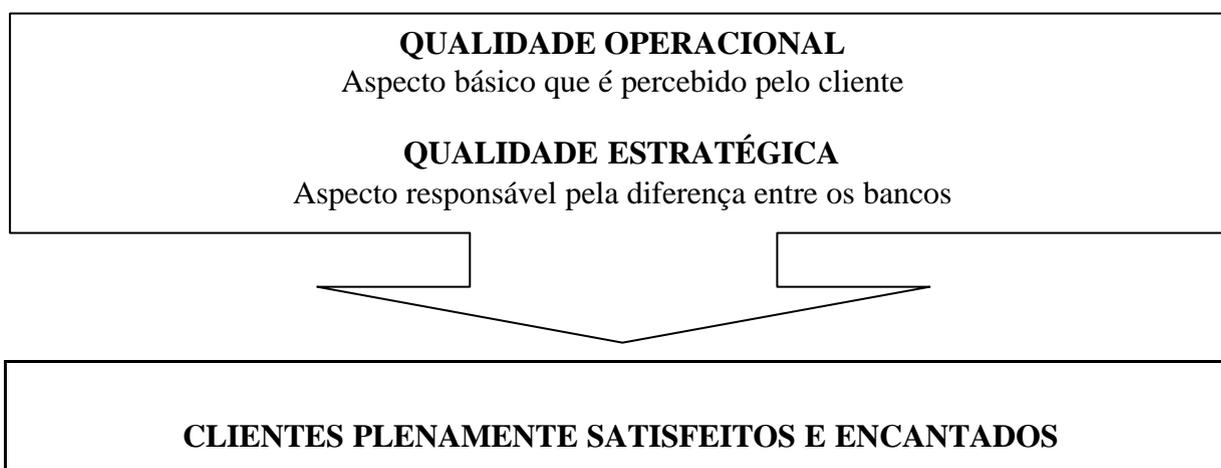


Figura 2.9 Qualidade na Atividade Bancária

Fonte: Reis, 1998, p. 11

Ouvir os clientes, cuidar das suas reclamações e/ou sugestões, torna-se um aspecto de fundamental importância no desenvolvimento da Qualidade Estratégica, onde o foco, além de captar clientes e aumentar a sua área de atuação, deve ser o de manter os clientes, ouvindo-os e mantendo-os plenamente satisfeitos com os serviços prestados Edwards (1996). Esse autor diz ainda que a gestão das reclamações dos clientes e usuários ressalta como um dos mais eficazes e fáceis métodos de melhorar o padrão da Qualidade propiciado aos clientes e, por outro lado, é uma ferramenta poderosa capaz de aferir e gerenciar, de forma global, a própria Gestão da Qualidade, principalmente se se considerar o seu baixo custo e alto benefício.

Reed e Gill (1995) relacionam oito fatores que deveriam ser levados em consideração na avaliação da adequação do capital dos bancos. Eles realçam a importância dada à Qualidade e que, sem dúvida, tem de partir do topo da instituição, isto é, da alta administração. Aqueles autores citam os seguintes fatores:

- Qualidade da administração
- Liquidez dos ativos
- História dos ganhos e retenção até o momento
- Qualidade e caráter dos sócios
- Ônus do pagamento das despesas de locação
- Volatilidade em potencial da estrutura de depósitos
- Qualidade dos procedimentos operacionais
- Capacidade do banco em satisfazer as despesas financeiras atuais e futuras da sua área de atuação, considerando a concorrência enfrentada.

Os mesmos autores referem, ainda, que “cada um destes fatores está relacionado, de uma maneira ou de outra, aos vários tipos de riscos que um banco comercial corre...”. Assim, eles destacam a importância da Qualidade na administração e sugere que administradores e funcionários dos bancos adotem uma nova filosofia de gestão, envolvendo pessoas, processos e tendo como foco o mercado e os clientes.

A Qualidade na gestão bancária é algo extremamente importante para os bancos, não só do ponto de vista da organização em si, como do ponto de vista dos acionistas e clientes. Afinal, os clientes e acionistas são o maior patrimônio do banco e, juntamente com os funcionários, constituem o real valor do banco (REIS, 1998). As figuras seguintes, na visão do autor, sintetizam a importância da Qualidade na gestão bancária.

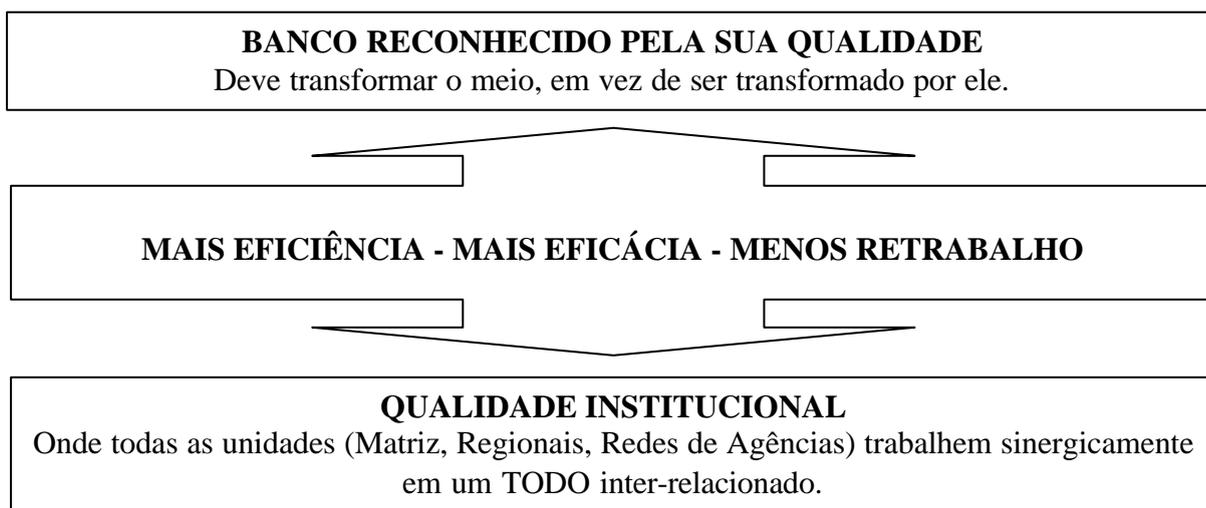


Figura 2.10 Qualidade Institucional

Fonte: Reis, 1998, p. 13

Para Oliveira et alii (1997) o Gerenciamento da Qualidade e a Nova Filosofia de Gestão no negócio bancário sofrem influência direta de:

- Mudanças tecnológicas nos segmentos de produtos bancários, nos processos internos e na apresentação e distribuição aos clientes;
- Competidores não bancários que possuem estruturas ágeis e eficientes, conseguindo obter resultados superiores aos dos bancos tradicionais e, com isso, lhes tirando clientes;
- Internacionalização e globalização dos mercados financeiros que fazem com que os bancos tenham de atuar em todos os aspectos da atividade.

Para o mesmo autor, a Qualidade dos serviços bancários prestados aos clientes será o fator-chave da competição. É importante e/ou essencial que os gestores compreendam estas premissas e atuem rapidamente, se quiserem salvar seus bancos de problemas futuros.

#### **2.4.2 Qualidade - Aspecto Imperativo na Atividade Bancária**

O papel desempenhado pelas Instituições Financeiras influenciou e manteve, às vezes, a ordem econômica e sociopolítica de vários países do terceiro mundo. Os bancos foram projetados com uma imagem de estabilidade e confiabilidade, que garantia a seus clientes a salvaguarda de seus depósitos e economias, muitas vezes com o apoio direto dos governos. Assim, os bancos eram vistos como organizações de elevada qualidade (FERNAUD, 1998).

Segundo esse mesmo autor, a partir dos anos 80, porém, o conceito de Qualidade mudou e os bancos foram obrigados a redefinir o verdadeiro conceito de Qualidade. Este conceito, além de estabilidade e confiabilidade das instituições financeiras, passou a incorporar a visão do cliente, isto é, como a Qualidade dos serviços prestados era percebida pelos clientes e qual o valor que essa qualidade agregava ao cliente. Desta forma, outros conceitos como a melhoria contínua dos serviços, relacionamento com os clientes e tratamento das suas reclamações e sugestões, entre outros, foram incorporados ao conceito de Qualidade. Para Flur et alii (1996), os bancos que souberam lidar com esses novos conceitos e remodelaram seus processos de prestação de serviços, adequando o mesmo às necessidades dos clientes, têm hoje uma vantagem competitiva e de Qualidade percebida superior a seus concorrentes.

Para Reis (1998), Qualidade é muito mais do que aqueles conceitos antigos, em que bastava demonstrar para o cliente a solidez da instituição e garantir-lhe a preservação do seu patrimônio e/ou poupança. Hoje, a Qualidade é algo que deve permear toda a organização, desde a identificação e satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes; da forma como criam e disponibilizam aos clientes os seus produtos, até a forma como efetuam as suas operações internas e externas. Isto implica uma Gestão da Qualidade verdadeiramente efetiva, envolvendo toda a alta administração, gerências e o restante do pessoal. Isto implica, sobretudo, uma mudança de cultura e uma nova forma de ver o banco e o mercado. Isto implica uma nova forma de gerenciar os recursos humanos do banco, pois são eles quem, efetivamente fazem a diferença. Isto implica dar à Qualidade uma ênfase estratégica, bem mais importante do que simplesmente diminuir custos. Isto implica aumentar a ênfase dada à confiabilidade, ao desempenho, à capacidade de resposta, aos desafios do mercado. Isto implica, em última análise, uma mudança fundamental do conceito que os bancos têm da Qualidade, que tem de passar a ser reconhecida pelos clientes e pelo mercado onde eles atuam.

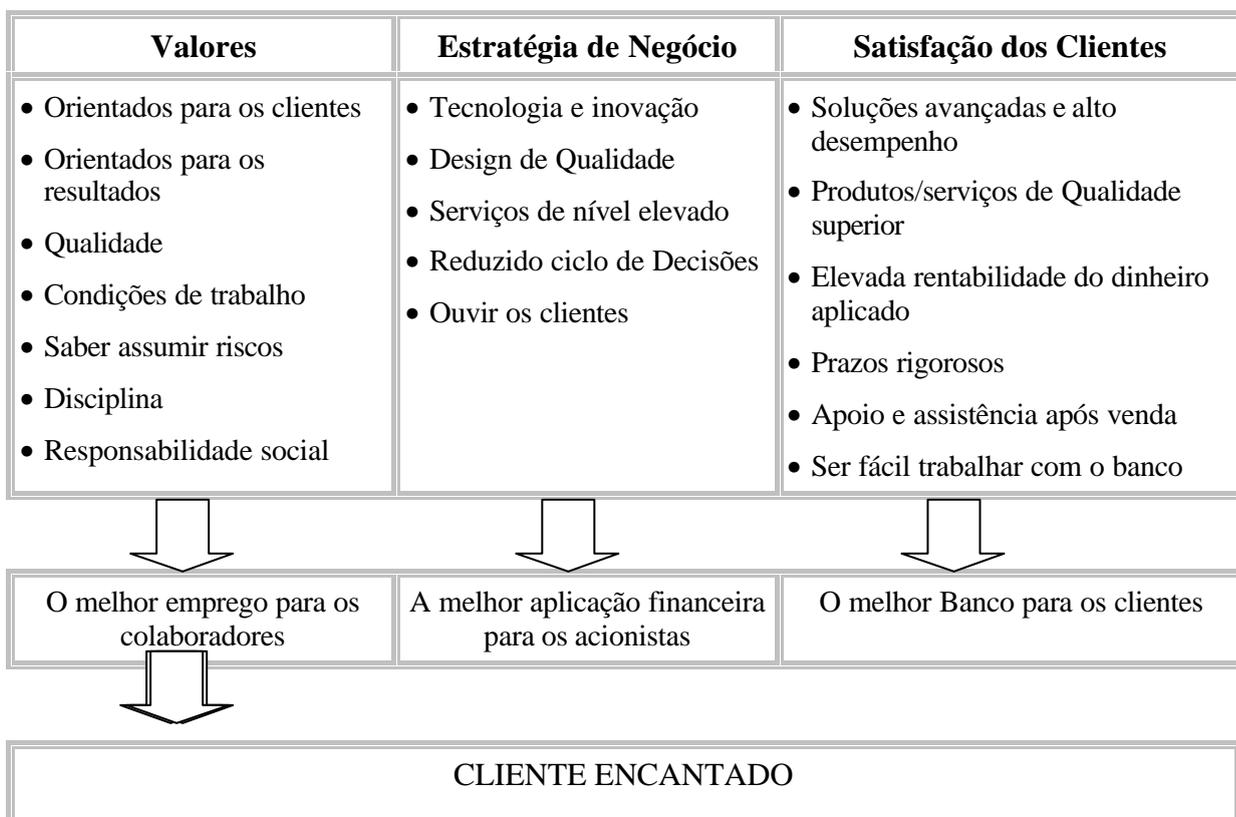


Figura 2.11 A importância da Gestão da Qualidade na Atividade Bancária

Fonte: Reis, 1998, p. 13

Os bancos devem reconhecer que a satisfação dos clientes é função das suas expectativas e da Qualidade percebida, que resultará no real valor agregado. É a partir desta percepção que o cliente confirmará a sua satisfação ou a sua insatisfação e fará comparações, exercitando em sua mente o “modelo ideal”, isto é, o modelo desejado e, normalmente, baseado em suas experiências recentes (BLATTER, 1996). Deming e Juran estabeleceram dois componentes básicos da Qualidade percebida:

- O nível ou grau em que os serviços ou produtos cumprem os requisitos do cliente (habituação a um padrão; customização);
- Confiança com que esses requisitos são atendidos (confiabilidade do serviço).
- Isto nos leva a concluir que quanto maior for a Qualidade Percebida pelo cliente maior será a sua Satisfação, sendo o inverso, também, verdadeiro.

Pesquisas realizadas nos Estados Unidos e publicadas pelo American Customer Satisfaction Index demonstraram que os níveis de satisfação e lealdade dos clientes têm, naquele país, caído ano a ano relativamente aos serviços prestados pelos bancos.

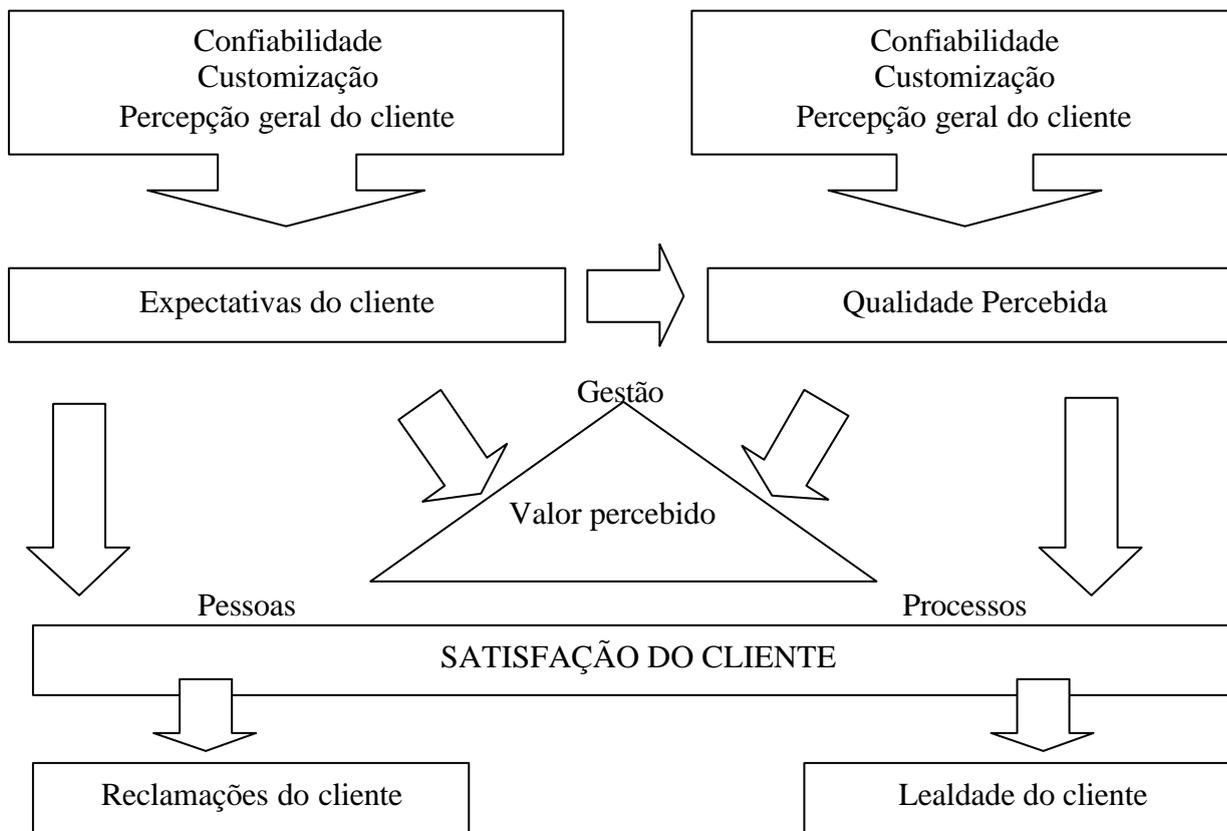


Figura 2.12 Como o cliente percebe a Qualidade e como ela influi na sua satisfação.

Fonte: American Customer Satisfaction Index. Methodology Report, 1995

A qualidade na atividade bancária, embora seja uma vertente fundamental para a melhoria da produtividade, não garante, por si só, um aumento de lucratividade nem do sucesso competitivo. A atividade bancária e, principalmente, o varejo bancário, área onde sobressai a Qualidade Operacional dos bancos, carece de perspectivas de grande crescimento, a não ser a proporcionada pelo aumento da população ativamente econômica, onde além dos jovens temos de considerar a ascensão de uma camada da população economicamente ativa que, no Brasil depois do Plano Real, teve acesso à condição de consumidor (estimam-se que foram, aproximadamente, 35 milhões de pessoas), embora a grande maioria ainda não tenha acesso aos bancos (BLATTER, 1996).

No setor do varejo bancário os bancos têm a sua ânsia de aumentar a lucratividade limitada por diversos fatores, onde sobressaem:

- O nível das taxas de juros;
- A regulamentação da atividade;
- As condições da própria economia.

Assim, para esse mesmo autor, a sobrevivência dos bancos está condicionada a existência de um planejamento estratégico global, onde o aspecto Qualidade seja considerado premissa básica e não uma opção. Para enfrentar a concorrência que impera hoje no mercado financeiro, os bancos têm de apresentar diferenças qualitativas que sejam percebidas pelos seus clientes. Entender ou antecipar as necessidades dos clientes, conhecer suas frustrações ou desencantos, tornou-se essencial para o negócio bancário.

### **2.4.3 Gerenciando a Qualidade na Atividade Bancária**

O processo da Qualidade nos bancos deve estar centrado no cliente. Independentemente de se falar de matriz ou de agências, o cliente deve ser o foco da Qualidade, quer através da determinação das suas expectativas e/ou necessidades, quer no relacionamento que com ele têm os funcionários e/ou processos (FERNAUD, 1998).

Fernaud (1998) comenta também que a gestão da Qualidade é hoje uma nova filosofia de gestão que inclui, simultaneamente, a gestão de pessoas, de processos, da organização e do próprio relacionamento com os clientes. Os bancos brasileiros estão inseridos num cenário sobre o qual pouca influência podem exercer para o modificar (globalização da economia,

concorrentes estrangeiros e competidores não-bancários, além de constantes inovações tecnológicas). Estas forças e/ou vertentes estão obrigando os bancos e outras instituições financeiras a encontrarem soluções que lhes permitam adequar-se à nova realidade e, a Qualidade e o contínuo aumento dos índices de satisfação dos clientes com os serviços prestados parece ser a alternativa viável.

Para Reis (1998) a gestão da Qualidade na atividade bancária não pode nem deve ser responsabilidade apenas do Gerente da Qualidade ou do departamento responsável pelo programa de Qualidade da empresa. Ela requer o envolvimento e participação de toda a administração e gerências, bem como de todos os funcionários e parceiros.

Esse mesmo autor propõe 11 passos que podem representar um caminho para a implantação de um programa de Qualidade na atividade bancária, como a seguir:

- Definição de políticas e objetivos da Qualidade, tendo como foco o cliente e a melhoria dos serviços prestados, criando uma nova visão e missão da instituição;
- Divulgação dos princípios e conceitos, métodos e ferramentas da Qualidade a todos os níveis da organização;
- Formação de parcerias com fornecedores (tanto internos quanto externos) e mesmo com outros bancos, se possível;
- Educação e treinamento em técnicas de gestão da Qualidade para todos os funcionários, incluindo diretores e gerentes;
- Criação de grupos de melhoria da qualidade auto-dirigidas em toda a instituição;
- Divulgação e implantação , em toda a instituição, de conceitos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de processo e de engenharia de processo;
- Implantação de sistemas informatizados de gestão da qualidade;
- Organização voltada para o cliente e para o mercado, com a criação de uma imagem de Qualidade Institucional;
- Promoção de “benchmarking” com outros bancos e organizações não-financeiras;
- Implantação do gerenciamento estratégico da Qualidade, promovendo uma forte liderança;

- Criação e implantação de um sistema de medição e avaliação da Qualidade que permita a tomada de decisões estratégicas antecipadas, antes de causar a insatisfação do cliente.

Segundo Reis (1998) a prestação de serviços com qualidade implica, mais do que em qualquer outra atividade de prestação de serviços, disponibilizar ao cliente e ao mercado soluções que permitam a disponibilização de dados e informações em “real time”. Por isso, os bancos são instituições que, permanentemente, investem em tecnologia, não só com o objetivo de disponibilizar informações com maior rapidez (vantagem competitiva), como também de forma a reduzir custos operacionais. Ainda segundo Reis, a redução de custos faz hoje parte dos objetivos estratégicos de todos os bancos, porém se esta redução não for obtida através da melhoria da qualidade, ela, certamente será efêmera. Assim, um modelo de gestão baseado em conceitos da Qualidade proporcionará rapidez e segurança na tomada de decisões, o que levará o banco/empresa a disponibilizar serviços de qualidade superior.

### **3 RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO**

#### **3.1 Introdução**

O Banco do Brasil, a instituição financeira pesquisada, foi criada em 1808 e deu início ao sistema financeiro brasileiro. O Banco do Brasil é uma sociedade de economia mista, com capital dividido em ações ordinárias e preferenciais, distribuídas entre 355.716 acionistas. As ações com direito a voto pertencem majoritariamente ao Tesouro Nacional, que detém 73,2% do capital votante. As ações ordinárias têm sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores desde 1906 e as preferenciais, desde 1973 (Banco do Brasil, 2001).

A empresa tem por objetivo fomentar a produção nacional, promover a circulação de bens produzidos, executar a comercialização de produtos agropecuários de interesse do Governo Federal, concorrer para o fortalecimento do mercado financeiro e incentivar o intercâmbio comercial do País com o exterior (Banco do Brasil, 2000).

Por meio da pesquisa empírica buscou-se evidenciar as práticas de gestão adotadas nas agências do banco, dando ênfase à percepção de gestores e funcionários ali lotados.

O presente capítulo apresenta de forma sistemática o resultado da pesquisa de campo. Inicialmente, será contextualizada a organização, o histórico e evolução do Programa de Qualidade na empresa, e, por fim, o resultado da pesquisa com as interpretações e discussão dos dados coletados junto às agências que participaram da pesquisa.

#### **3.2 Contextualizando a Organização Banco do Brasil**

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808 pelo Príncipe regente D. João, mais tarde D. João VI, rei de Portugal. O Banco do Brasil foi o primeiro Banco de depósitos, descontos e emissão do Brasil (FRANCO, 1984), o qual começou suas operações no dia 11 de dezembro de 1809, um ano depois, com a venda de 100 ações. O Banco era estruturado por uma assembléia de 40 acionistas majoritários, uma diretoria com 10 acionistas majoritários e 4 diretores (PELÁEZ, 1981). Nessa época, proporcionou auxílio na criação de escolas e hospitais e também no atendimento às necessidades da corte portuguesa; posteriormente, no pagamento de indenizações a Portugal – forma de compensação pelo reconhecimento da independência – e em gastos militares com a Guerra Cisplatina.

De sua criação até 1829 o BB passa por momentos de crises atribuídos a sua má administração, ao excesso de emissão de papel moeda, que não podia ser lastreada pelos metais preciosos existentes, e pelos déficits governamentais – “o banco converteu-se em fornecedor de recursos para pagar as despesas governamentais” (FRANCO, 1984:20). Em 23 de setembro de 1829 o primeiro e único banco do Brasil, até então, foi liquidado, sob alegação de que as emissões ocasionavam desvalorização do capital circulante, evasão de metais preciosos e elevação do custo de vida.

O Banco do Brasil foi reaberto em 1853 com o intuito de fomentar a economia. O começo do longo surto cafeeiro do Brasil, a prosperidade geral do mundo entre os anos de 1850 a 1860, contribuía para o desenvolvimento contínuo dos bancos de emissão. Assim, em 31 de agosto de 1853, por iniciativa do Ministro da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, então Visconde de Itaboraí, foi criado o segundo Banco do Brasil. O Governo ficou obrigado pela legislação a ajudar o Banco nas ocasiões de escassez de crédito. O presidente e o vice-presidente seriam nomeados pelo imperador (PELÁEZ, 1981). Mais uma vez fica evidenciado o respaldo que o Governo dá ao Banco, contribuindo assim, para a construção de uma imagem de solidez e segurança.

Em 1892 o decreto n.º 1.167, funde o Banco do Brasil ao Banco da República dos Estados Unidos do Brasil passando a se chamar Banco da República do Brasil, até que em 1905 com o decreto n.º 1.455, de 30 de dezembro, tem início a terceira fase do Banco do Brasil.

Em 1908, quando a Amazônia vivia o ciclo da borracha, o Banco do Brasil instalou em Manaus sua segunda agência, materializando a vocação para dinamizar o interior e apoiar o processo de integração nacional.

Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial – CREAMI, o Banco institui o crédito rural especializado e as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira. Até hoje o Banco tem linhas de crédito rural – é o maior fomentador da agricultura no Brasil – e linhas de crédito industrial.

Em 02 de fevereiro de 1945, o Decreto Lei n.º 7.293 cria a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) e a incorpora ao Banco do Brasil. A SUMOC era subordinada diretamente ao Ministério da Fazenda e tinha como objetivo controlar o mercado monetário e preparar a organização do Banco Central.

Em 1959 discutiu-se amplamente a orientação que deveria ser estabelecida para a estruturação das instituições financeiras no Brasil, em função da necessidade de regulamentação das sociedades de crédito, financiamento e investimento. Naquela época o Governo tentava combater a inflação adotando uma política para tentar reduzi-la a curto prazo, resultando em desenvolvimento com estabilidade de preços, a longo prazo. Dentre os dois modelos que se apresentavam na oportunidade (o norte-americano e o europeu), optou-se pelo modelo norte-americano, que implicava em minuciosa diferenciação de funções para as instituições. Em 31 de dezembro de 1964 foi assinada a Lei da Reforma Bancária 4.595 que aboliu a SUMOC, substituindo-a pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e criou o Banco Central do Brasil – BACEN – (PELÁEZ, 1981). Com a criação do Banco Central o Banco do Brasil deixa de ser o emissor de papel moeda. Segundo Gros (1992), a lei da reforma bancária e do mercado de capitais constituíram os documentos básicos para a radical reformulação da estrutura financeira do país.

A lei 4.595/64 definiu o Banco do Brasil como instrumento de execução da política creditícia e financeira do governo federal, atribuindo-lhe as funções de:

- Receber, a crédito do Tesouro Nacional, as importâncias provenientes da arrecadação de tributos ou rendas federais;
- Realizar os pagamentos e suprimentos necessários à execução do Orçamento Geral da União e leis complementares;
- Adquirir e financiar estoques de produção exportável;
- Executar as políticas de preços mínimos dos produtos agropastoris;
- Atuar como agente pagador e recebedor no exterior;
- Executar o serviço da dívida pública consolidada;
- Receber em depósito, com exclusividade, as disponibilidades de quaisquer entidades federais;
- Executar os serviços de compensação de cheques e outros papéis;
- Realizar operações de compra e venda de moeda estrangeira;
- Financiar a aquisição e instalação da pequena e média propriedade rural;
- Difundir e orientar o crédito no financiamento das exportações e importações.

Como agente financeiro do Tesouro Nacional, o Banco do Brasil passou a administrar a conta-movimento, através da qual executava determinadas ações na esfera do governo federal envolvendo alocação de recursos, o que era interpretado pelo mercado como uma grande regalia, uma vez que tinha acesso a volume considerável de capital a custo zero. Para contrabalançar tal situação, o banco era impedido de atuar no mercado como banco múltiplo.

Em 1986, no governo do Presidente José Sarney, através do voto 45, de 30.01.1986, do Conselho Monetário Nacional, foi extinta a conta movimento mantida pelo Banco Central do Brasil, que lhe assegurava o suprimento de recursos automático. Em compensação o Banco foi autorizado a praticar as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Apesar de ainda permanecer como principal agente do Tesouro Nacional na execução da política de crédito rural e industrial, o Banco do Brasil sofreu com este episódio a mais profunda modificação na sua história recente e que iria gerar o impacto mais significativo na sua forma de atuação (COSTA FILHO, 1996).

O Banco do Brasil passa, então, a atuar, a partir de 1986, em igualdade de condições com o mercado quanto à captação de recursos. Por isso, obriga-se a lançar um amplo programa voltado para viabilizar seu ingresso em novos segmentos de mercado e no lançamento de novos produtos e serviços, o que o transformaria em um grande conglomerado, a partir da criação de várias subsidiárias que atuariam nos mais variados segmentos dos mercados financeiros nacional e internacionais.

Paralelamente à necessidade de profunda mudança na forma de atuação do Banco do Brasil em função da perda da conta-momento, o Estado brasileiro passava por sucessivas tentativas de ajustes internos e de planos de estabilização econômica mal sucedidos. De 1985 a 1994 o país sofreu diversas trocas de moeda e a crise financeira do Estado se agravou, tendo como consequência um enorme déficit público, que dificultava ou quase impedia o controle da espiral inflacionária.

O plano de estabilização econômica, ou Plano Real, lançado pelo governo em 1994 continha fortes medidas voltadas para o equilíbrio das contas públicas e visava minimizar os impactos da crise financeira por que passava o país. Nesse contexto, o Banco do Brasil também era impactado na medida em que a estabilização da moeda levava a conseqüentes perdas de receitas na intermediação financeira (houve redução do mercado de ativos alocados em especulação financeira, redução do mercado bancário, eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição dos bancos).

Esse contexto inicia um processo de ajustes profundos no setor, marcado pela redução de custos, incorporação de novas tecnologias e pelo esforço de conquistar novos mercados e clientes com o lançamento de sofisticados produtos e serviços (FORTUNA, 1998).

Em 1995, em função da perda da conta movimento, do plano de estabilização econômica lançado pelo governo e das profundas mudanças que as empresas estavam vivenciando, traduzidas pela nova era de competitividade e pela necessidade de incorporação de novos modelos de gestão, o Banco do Brasil implementou profundas mudanças na sua forma de gestão e de atuação no mercado. As modificações implementadas incorporaram quebras de paradigmas consolidados ao longo de décadas de existência, principalmente relacionados à maneira pela qual a organização se relacionava com seus empregados.

Esse conjunto de medidas que implementou um novo modelo de gestão e quebrou uma série de paradigmas ficou conhecido como Programa de Ajustes. Reunia ações internas e outras voltadas para o relacionamento com o mercado. Publicação oficial do banco chegou a classificar de Revolução Interna o conjunto de medidas adotadas a partir de 1995 (Banco do Brasil em Perspectiva, 1997). Eram baseadas em dois princípios básicos:

- Eliminar o desequilíbrio financeiro do banco através da redução de custos e incremento das receitas; e,
- Modernizar, a médio e longo prazo, a empresa para enfrentar o desafio de atuar num mercado cada vez mais competitivo e numa economia pautada pela estabilidade econômica.

As principais medidas do Plano de Ajustes previam:

- Recomposição da estrutura de capital;
- Melhoria da estrutura de ativos;
- Revisão das práticas de crédito;
- Reformulação da gestão;
- Reestruturação administrativa;
- Modernização tecnológica; e,
- Adoção de estratégias mercadológicas modernas.

O Plano de Ajustes implementado tinha como premissas e objetivos institucionais (A Nova Arquitetura Organizacional do Banco do Brasil, 1996):

Tabela 3.1 Premissas e Objetivos Organizacionais do Banco do Brasil

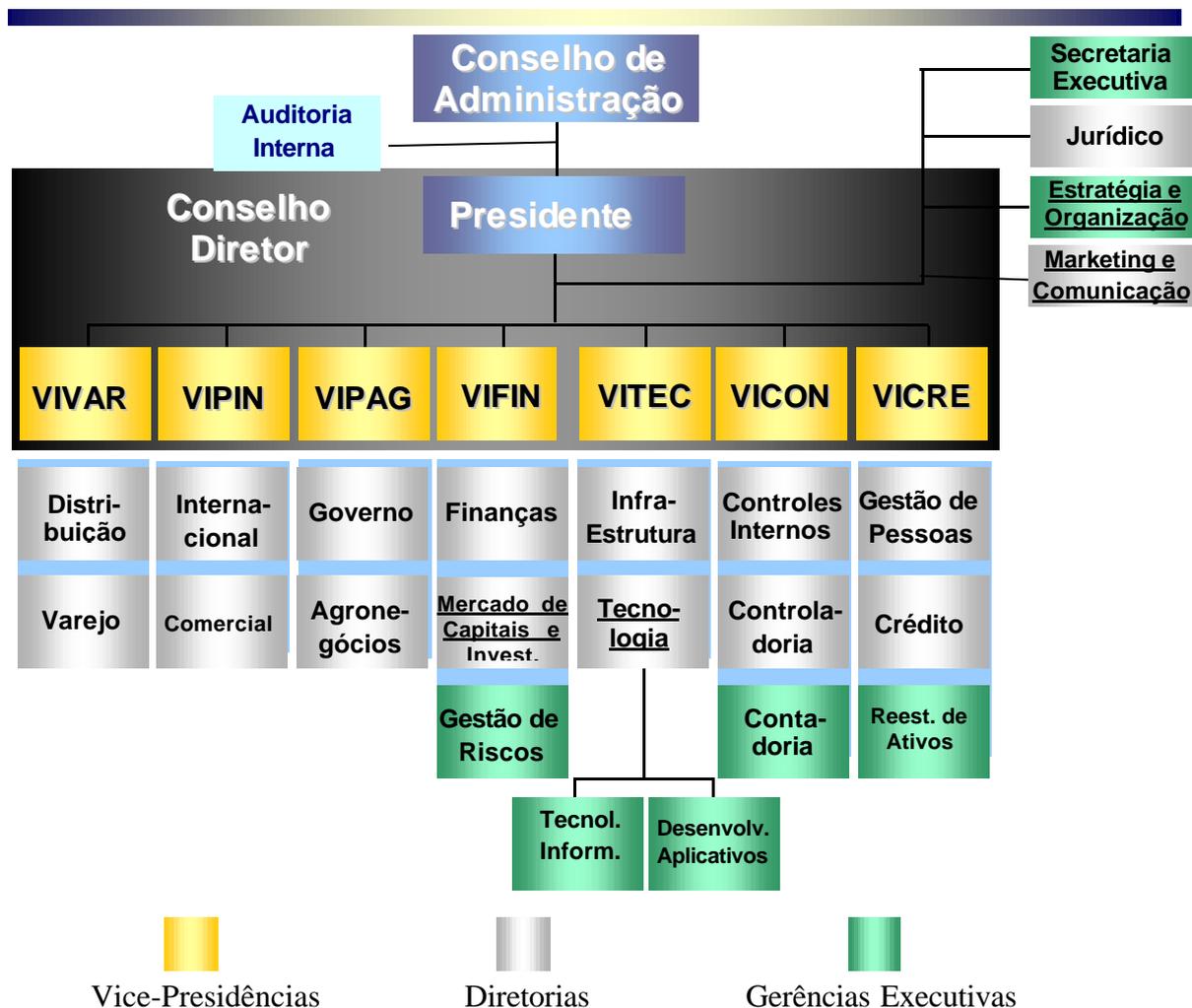
Premissas	Objetivos Institucionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no cliente;</li> <li>• Agilidade – estrutura leve e flexível, fluxo integrado de processos, administração descentralizada e por delegação (empowerment);</li> <li>• Concentração no negócio;</li> <li>• Gerência por unidades de negócios;</li> <li>• Eficiência nos custos;</li> <li>• Integração de esforços na rede de distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionar a empresa para os negócios estratégicos, focando o mercado;</li> <li>• Identificar e aproveitar oportunidades;</li> <li>• Agilizar a definição de prioridades estratégicas;</li> <li>• Delimitar e avaliar os resultados, a partir da clara definição de áreas de atuação e responsabilidades;</li> <li>• Gerenciar a alocação de recursos por unidades;</li> <li>• Apurar margem de contribuição por unidades, produtos e segmentos de clientes.</li> </ul>

Fonte: Banco do Brasil (Um Caminho – Fascículo do Programa de Profissionalização, 1996)

Desde que esses ajustes foram anunciados e a partir da sua implementação até os dias atuais, o Banco do Brasil modernizou sua infra-estrutura tecnológica, duplicou o número de clientes, reduziu despesas administrativas, profissionalizou sua gestão, elevou receitas, apresentou lucratividade e ampliou sua rede de atendimento (Banco do Brasil, 2001).

O Banco do Brasil é hoje referência em internet banking, com 3,1 milhões de clientes conectados na rede mundial. O BB é líder no segmento de varejo, no mercado de capitais, na área de seguridade, na agricultura, no comércio exterior, no apoio ao setor público e a micro, pequenas e médias empresas. Essa amplitude de atuação o credencia como a maior instituição financeira da América Latina, com ativos de 145 bilhões (Banco do Brasil, 2001).

A posição de liderança que o BB ocupa hoje no mercado brasileiro é reflexo de sua competitividade e de sua modernização. A análise de desempenho do BB demonstra que a performance dos seus indicadores tem sido percebida de forma muito positiva pelo mercado financeiro, como demonstra a melhoria de sua classificação nas recentes análises das empresas de rating.



- VIVAR – Vice-Presidência de Varejo e Distribuição
- VIPIN – Vice-Presidência Internacional e Comercial
- VIPAG – Vice-Presidência de Governo e Agronegócios
- VIFIN – Vice-Presidência de Finanças e Mercado de Capitais
- VITEC – Vice-Presidência de Infra-Estrutura e Tecnologia
- VICON – Vice-Presidência de Controle Internos e Controladoria
- VICRE – Vice-Presidência de Crédito e Gestão de Pessoas

Figura 3.1 Macro-Estrutura Organizacional atual do Banco do Brasil  
 Fonte: Banco do Brasil (Retrato da Empresa, 2001)

### 3.3 Histórico da Qualidade no Banco do Brasil

O primeiro Programa de Qualidade no Banco do Brasil foi iniciado em janeiro de 1992 com o objetivo de implementar ações estratégicas que conduzissem a empresa à excelência em sua gestão. Foi calcado na crença de que a mudança de atitude em relação ao cliente e a utilização de técnicas e ferramentas para aperfeiçoamento contínuo dos produtos e processos eram fundamentais para tornar a empresa competitiva e em condições de cumprir sua Missão.

A Missão do Banco do Brasil, naquela época, era:

*“Ser o melhor bando do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às expectativas dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do País”.*

Esse Programa nasceu integrado ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, instituído pelo Governo Federal no início dos anos 90. Embora adotando os conceitos e ferramentas propostos pelo PBQP e, considerando a conjuntura e realidade da empresa àquela época, além das poucas experiências relacionadas a implementação de Programas de Qualidade em empresas de serviços no Brasil, principalmente empresas do porte do Banco do Brasil, optou-se por adaptar o modelo proposto à realidade da empresa naquele momento.

A implementação do Programa previa a realização de um piloto em um CESEC – Centro de Processamento de Serviços e Comunicações. Os CESEC prestavam serviços a um conjunto de agências. Esperava-se, a partir desse piloto, customizar a metodologia às necessidades da empresa e, posteriormente, disseminar o Programa para a Rede de Agências e Direção Geral. Esse piloto, realizado no CESEC Presidente Prudente (SP), aconteceu entre agosto/92 a março/93, contando com consultoria técnica da Fundação Carlos Alberto Vanzolini – entidade vinculada a Universidade de São Paulo - USP.

A metodologia aprovada pela Diretoria da empresa previa a implementação do Programa em três etapas, com a aplicação de três instrumentos:

Tabela 3.2 Metodologia de implementação do Programa de Qualidade BB

Etapas	Instrumentos
<p><b>Etapa I</b> – Promoção e Sensibilização: visava informar, conscientizar e envolver os funcionários;</p> <p><b>Etapa II</b> – Capacitação e Treinamento: visava treinar e capacitar tecnicamente os funcionários e tratar aspectos atitudinais e comportamentais;</p> <p><b>Etapa III</b> – Consolidação e Acompanhamento: visava manter a empresa operando em níveis de excelência e consolidar a filosofia da GQT na empresa.</p>	<p><b>Estudo e Aperfeiçoamento de Processos – EAP:</b> método baseado no conceito PDCA, para melhoria dos processos de trabalho pelas próprias equipes que o executam (abordagem setorial, com foco no cliente imediato);</p> <p><b>Gerenciamento de Macroprocessos – GMP:</b> semelhante ao EAP, porém com abordagem intersetorial e foco no cliente final;</p> <p><b>Modelo Referencial da Qualidade – MR:</b> método para avaliação da gestão, com visão abrangente, tratando as questões internas e externas da organização.</p>

Fonte: Banco do Brasil (Introdução à Qualidade Total, 1992)

Além dos instrumentos acima citados, para a etapa de Promoção e Sensibilização, adotou-se o 5 S – método desenvolvido no Japão, baseado em cinco sentidos: SEIRI (utilização); SEITON (ordenação); SEISO (limpeza); SEIKETSU (saúde); e, SHITSUKE (autodisciplina). Esperava-se, assim, envolver e motivar os funcionários, a partir da apresentação de resultados rápidos.

Em torno de 25% dos funcionários do CESEC Presidente Prudente (SP), incluídos administrador, gerência média e equipe de consultores internos do Banco, foram treinados pela Fundação Vanzolini na utilização de ferramentas estatísticas e aplicação dos instrumentos citados anteriormente. Complementarmente foram formatados dois treinamentos presenciais: o Curso Básico da Qualidade do Banco do Brasil – CBQBB e o Curso de Introdução à Qualidade Total do Banco do Brasil - ITQBB.

Uma vez concluído o piloto, a metodologia BB para a Qualidade foi validada, entre junho/93 a abril/94, em outros dois Centros de Processamento: os CESEC Bauru e Marília (SP). A partir dessa nova experiência, foram criadas as seguintes estruturas de apoio à implementação:

- **Núcleo Irradiador da Qualidade – NIQ:** um Consultor Interno e colaboradores, localizado nas Superintendências Estaduais, tinham a função de acompanhar e assessorar a implementação do Programa em âmbito estadual;

- **Equipe de Autodesenvolvimento – EAD:** 3 a 7 funcionários em cada agência, com função de multiplicar os conceitos e ferramentas da Qualidade.

A partir de agosto/94 e até dezembro/97 foi implementado o Programa quando:

- Foram capacitados 80 instrutores internos para ministrar os cursos IQTBB e CBQBB;
- Foram realizados encontros com todos os administradores para apresentação e envolvimento no Programa;
- Foram treinados 10.394 funcionários no IQTBB e 11.398 no CBQBB, que fariam a multiplicação dos conceitos e ferramentas do Programa.

Em dezembro de 1997, visando priorizar a melhoria de processos de trabalho e revitalizar a implementação do Programa de Qualidade na empresa, foi lançado o “PEC – Plano de Excelência e Competitividade”. O PEC tinha os seguintes objetivos:

- Reduzir o retrabalho e o stress dos funcionários;
- Aumentar a capacidade de comercialização da empresa;
- Revisar processos;
- Envolver os funcionários na tomada de decisão através de fatos e dados.

Em junho de 2000 foi lançado o PGE – Programa de Gestão pela Excelência, que é caracterizado no tópico a seguir.

### **3.4 Caracterizando o Programa de Gestão pela Excelência do Banco do Brasil**

O Programa Gestão pela Excelência – PGE é um modelo sistêmico de gestão que vem sendo implementado na Diretoria de Distribuição do Banco do Brasil (rede de agências e Superintendências Estaduais), baseado nos Fundamentos e nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ.

Tabela 3.3 Fundamentos e Critérios de Excelência do PGE

Fundamentos	Critérios de Excelência
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão centrada nos clientes</li> <li>• Foco nos resultados</li> <li>• Comprometimento da alta direção</li> <li>• Responsabilidade social</li> <li>• Valorização das pessoas</li> <li>• Visão de futuro de longo alcance</li> <li>• Gestão baseada em processos e informações</li> <li>• Ação pró-ativa e resposta rápida</li> <li>• Aprendizado contínuo</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderança</li> <li>2. Planejamento Estratégico</li> <li>3. Foco no Cliente e no Mercado</li> <li>4. Informação e Análise</li> <li>5. Gestão de Pessoas</li> <li>6. Gestão de Processos</li> <li>7. Resultados da Organização</li> </ol>

Fonte: Banco do Brasil (Programa Gestão pela Excelência, 2000)

O PGE tem como premissa: envolvimento e participação de todos os funcionários; incentivo permanente ao desenvolvimento pessoal e profissional; e, sintonia com os valores e crenças definidos na Estratégia Corporativa da empresa.

O Programa tem os seguintes objetivos:

- promover a excelência do desempenho na rede de agências do Banco do Brasil;
- disseminar a cultura da excelência na gestão de pessoas e recursos financeiros, materiais e tecnológicos;
- dar continuidade ao Programa da Qualidade do Banco do Brasil, focando a gestão da dependência em todos os seus aspectos, utilizando como referência os critérios de excelência;
- diagnosticar o estágio da gestão nas dependências;
- otimizar a utilização dos sistemas corporativos informatizados de modo a gerar informações de apoio à tomada de decisões;
- avaliar os resultados obtidos, visando multiplicar práticas de gestão bem sucedidas, considerando, inclusive mudanças e tendências do mercado.

Por ser um modelo dinâmico, é implementado em ciclos. Um ciclo completo contempla uma auto-avaliação da dependência quanto ao seu estágio de gestão, a elaboração e implementação de um plano de ação de melhoria, uma nova auto-avaliação, a redação de um relatório da gestão e a avaliação desse relatório. A partir do resultado do relatório de avaliação, a dependência traça um novo plano de ação de melhoria e o ciclo recomeça, conforme demonstrado a seguir.



Figura 3.2 Dinâmica do PGE – Programa de Gestão pela Excelência.

Fonte: Banco do Brasil (Programa Gestão pela Excelência, 2000)

A passagem de um ciclo para outro representa evolução das práticas de gestão, visto que a vivência e a cultura de melhoria das práticas de gestão proporcionam o aprendizado contínuo.

A auto-avaliação proporciona um diagnóstico do estágio da gestão na dependência, permitindo uma comparação entre a percepção dos funcionários e os resultados globais alcançados. Para isso, utiliza-se a régua dos 500 pontos – Primeiros Passos para a Excelência. Essa régua foi adaptada à realidade da empresa de forma que os critérios 1 a 6 totalizam 270 pontos, representando a percepção dos funcionários quanto às práticas de gestão na dependência. O critério 7 vale 230 pontos e representa os resultados da agência, coletados diretamente dos sistemas corporativos do Banco.

Tabela 3.4 Metodologia de auto-avaliação do PGE

<b>CRITÉRIO 1 – Liderança</b>	<b>45</b>
1.1 – Sistema de liderança	
1.2 – Responsabilidade Pública e Cidadania	
<b>CRITÉRIO 2 – Planejamento Estratégico</b>	<b>45</b>
2.1 – Formulação das estratégias	
2.2 – Operacionalização das estratégias	
<b>CRITÉRIO 3 – Foco no Cliente e no Mercado</b>	<b>45</b>
3.1 – Conhecimento Mútuo	
3.2 – Relacionamento com clientes	
<b>CRITÉRIO 4 - Informações e Análise</b>	<b>45</b>
4.1 – Gestão das informações da Dependência	
4.2 – Gestão das informações comparativas	
4.3 – Análise Crítica do Desempenho da Dependência	
<b>CRITÉRIO 5 – Gestão de Pessoas</b>	<b>45</b>
5.1 – Sistemas de trabalho	
5.2 – Educação, Treinamento e Desenvolvimento das pessoas	
5.3 – Bem-estar e Satisfação das Pessoas	
<b>CRITÉRIO 6 – Gestão de Processos</b>	<b>45</b>
6.1 - Gestão de processos relativos ao produto	
6.2 - Gestão de processos de apoio	
6.3 - Gestão de processos relativos aos fornecedores	
<b>CRITÉRIO 7 - Resultados da Organização</b>	<b>230</b>
7.1 - Resultados relativos á Satisfação dos clientes e ao mercado	
7.2 - Resultados financeiros	
7.3 - Resultados relativos às pessoas	
7.4 - Resultados relativos aos fornecedores	
7.5 - Resultados relativos aos produtos e aos Processos Organizacionais	
<b>Total de Pontos Possíveis</b>	<b>500</b>

Fonte: Banco do Brasil (Programa Gestão pela Excelência, 2000)

Participam do Programa até o momento:

- A Diretoria de Distribuição, gestora do programa e responsável pelo gerenciamento dos canais de distribuição do Banco do Brasil;
- 25 Superintendências Estaduais, que são responsáveis pela viabilização das estratégias negociais da empresa; e,
- 106 agências, que são responsáveis pela operacionalização dos negócios e relacionamento com a base de clientes.

Considerada a expansão do Programa para todas as dependências da Rede de distribuição, o PGE envolvera cerca de 61.000 funcionários e 3.000 dependências.

### 3.5 Caracterização da amostra

Nas agências que participaram da pesquisa estão lotados 114 funcionários. Destes, 07 exercem cargos de administração – Gerente de Agência, Gerente de Administração e Gerente de Negócios. Os demais, 107 exercem cargos de Atendentes (Caixas Executivos e Escriturários), técnicos (Assistente Técnico Rural e Auxiliar de Negócios) e gerência média (Gerente de Expediente, Gerente de Relacionamento e Gerente de Contas).

Tabela 3.5 Dotação das Agências Pesquisadas

<b>Cargo</b>	<b>Campina Grande (PB)</b>	<b>Palácio 29 de Março (PR)</b>	<b>Rio Negro (AM)</b>
Gerente de Agência	01	01	01
Gerente de Administração	01	01	01
Gerente de Negócios	-	-	01
Gerente de Contas	01	01	04
Gerente de Expediente	03	05	05
Analista Técnico Rural	01	-	-
Assistente de Negócios	01	-	02
Supervisor de Atendimento	01	02	-
Caixa Executivo	08	14	05
Escriturário	18	18	18
<b>Totais</b>	<b>35</b>	<b>42</b>	<b>37</b>

Fonte: Banco do Brasil (Diretoria de Gestão de Pessoas, 2001)

Do universo investigado 58,7% dos entrevistados pertencem ao sexo masculino e 41,3% ao feminino. Há uma boa distribuição quanto à idade: 15,1% possuem idade até 30 anos; 41,7% de 31 a 40; 42,6% de 41 a 50. Apenas 0,6% dos respondentes possuem idade acima de 51 anos. Portanto, a maior parte – 84,3% tem idade entre 31 e 50 anos.

Tabela 3.6 Percentual de homens e mulheres nas Agências Pesquisadas

<b>Agência</b>	<b>Sexo</b>			
	<b>Masc.</b>	<b>%</b>	<b>Fem.</b>	<b>%</b>
Campina Grande (PB)	26	74,2	9	25,8
Palácio 29 Março – Curitiba (PR)	22	52,3	20	47,7
Rio Negro – Manaus (AM)	19	51,3	18	48,7
<b>Totais</b>	<b>67</b>	<b>58,7</b>	<b>47</b>	<b>41,3</b>

Fonte: Banco do Brasil (Diretoria de Gestão de Pessoas, 2001)

Quanto ao estado civil, a maior parte – 64,9% são casados (14% são, inclusive, casados com funcionários do próprio banco) e 28,9% são solteiros. 6,2% são, portanto, dos demais estados civis (viúvos, divorciados, separados judicialmente, etc.).

Tabela 3.7 Estado civil dos gestores e funcionários das Agências Pesquisadas

Agência	Estado Civil	Quantidade	%
Campina Grande (PB)	Casado com funcionário	04	11,4
	Casado	26	74,2
	Solteiro	01	2,8
	Divorciado/separação judicial	04	11,3
Palácio.29 de Março(PR)	Casado com funcionário	05	11,9
	Casado	19	45,2
	Solteiro	15	35,7
	Divorciado/separação judicial	03	7,0
Rio Negro Manaus (AM)	Casado com funcionário	07	18,9
	Casado	13	35,1
	Solteiro	17	45,9
	Divorciado/separação judicial	0	0
Totais	Casado com funcionário	16	14,0
	Casado	58	50,9
	Solteiro	33	28,9
	Divorciado/separação judicial	07	6,1

Fonte: Banco do Brasil (Diretoria de Gestão de Pessoas, 2001)

Há uma equilibrada distribuição quanto ao grau de instrução: 35% possuem segundo grau completo (ensino médio); 33,3% possuem ensino superior completo; 23,6% estão cursando o ensino superior; e 7,9% possuem pós-graduação em nível de especialização.

Tabela 3.8 Grau de instrução dos gestores e funcionários das Agências Pesquisadas

Agência	Grau de Instrução	Quantidade	%
Campina Grande (PB)	Médio	18	51,4
	Superior Completo	13	37,1
	Superior Incompleto	3	8,5
	Superior Pós-Graduação	01	2,8
Palácio 29 de Março(PR)	Médio	09	21,4
	Superior Completo	17	40,4
	Superior Incompleto	09	21,4
	Superior Pós-Graduação	07	16,6
Rio Negro (AM)	Médio	13	32,4
	Superior Completo	08	21,6
	Superior Incompleto	15	40,5
	Superior Pós-Graduação	01	2,7
Totais	Médio	40	35,0
	Superior Completo	38	33,3
	Superior Incompleto	27	23,6
	Superior Pós-Graduação	09	7,9

Fonte: Banco do Brasil (Diretoria de Gestão de Pessoas, 2001)

Também foi identificada uma distribuição bastante equilibrada quanto ao tempo de empresa: 28,1% têm até 5 anos de empresa; 7,9% têm de 5 a 10 anos de empresa; 14% têm de 10 a 15 anos de empresa; 28,9% têm de 15 a 20 anos de empresa e 21,1% possuem mais de 20 anos de empresa.

Tabela 3.9 Tempo de serviço dos gestores e funcionários das Agências Pesquisadas

Agência	Anuênios	Quantidade	%
Campina Grande (PB)	Até 05 anuênios	02	5,7
	De 05 a 10 anuênios	02	5,7
	De 10 a 15 anuênios	05	14,2
	De 15 a 20 anuênios	14	40,0
	De 20 a 25 anuênios	12	34,2
Palácio.29 de Março(PR)	Até 05 anuênios	13	30,9
	De 05 a 10 anuênios	02	4,7
	De 10 a 15 anuênios	05	11,9
	De 15 a 20 anuênios	14	33,3
	De 20 a 25 anuênios	08	19,0
Rio Negro (AM)	Até 05 anuênios	17	45,9
	De 05 a 10 anuênios	5	13,5
	De 10 a 15 anuênios	06	16,2
	De 15 a 20 anuênios	05	13,5
	De 20 a 25 anuênios	04	10,8
Totais	Até 05 anuênios	32	28,1
	De 05 a 10 anuênios	09	7,9
	De 10 a 15 anuênios	16	14,0
	De 15 a 20 anuênios	33	28,9
	De 20 a 25 anuênios	24	21,1

Fonte: Banco do Brasil (Diretoria de Gestão de Pessoas, 2001)

Uma análise estatística dos dados das agências pesquisadas revelou que a maior parte dos respondentes pertencem ao sexo masculino (58,7%), pessoas casadas (64,9%), com mais de 31 anos de idade (84,9%), com nível superior completo ou em andamento (56,9%) e sem exercer cargos de administração (93,8%).

Dos números apresentados pode-se verificar uma boa distribuição do perfil da amostra investigada, inclusive por apresentar diferença pouco significativa com relação à média de todo o banco. A tabela abaixo apresenta um quadro com alguns dados estatísticos de todo o banco, que podem ser comparados com os dados da pesquisa.

Tabela 3.10 Comparação entre os dados do banco com os da pesquisa

	No Banco	Na Pesquisa
Sexo		
• Masculino	63,9	58,7
• Feminino	36,1	41,3
Tempo de Banco		
• 01 a 10 anos	23,1	36,0
• 11 a 15 anos	23,9	14,0
• 16 a 20 anos	30,5	28,9
• 21 ou + anos	22,5	21,1
Grau de Instrução		
• Ensino Médio	39,1	35,2
• Superior Completo	37,6	33,3
• Superior Incompleto	20,6	23,6
• Pós-Graduação	2,6	7,9

Fonte: Banco do Brasil (Diretoria de Gestão de Pessoas, 2001)

As maiores divergências ocorreram quanto ao tempo de banco, caracterizando o movimento acentuado de renovação do quadro de funcionários do banco, principalmente após o Plano de Ajustes 95/96 quando foi lançado o PDV do Banco do Brasil (Programa de Demissões Voluntárias). Com relação aos demais dados, há bastante similaridade apontando para um elevado grau de representatividade da amostra.

### 3.6 Descrição dos resultados

Para realização da pesquisa, procurou-se estabelecer condições para a transformação dos dados de natureza qualitativa, principalmente os relacionados à percepção dos gestores e funcionários das agências pesquisadas, em dados quantitativos através do uso de escalas de mensuração.

A seguir, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário desenvolvido.

O questionário, como já foi caracterizado no capítulo 1 – Procedimentos Metodológicos, foi elaborado a partir de instrumento utilizado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade FPNQ, e foi adaptado à realidade do Banco do Brasil. O número de questões foi mantido a fim de preservar o modelo de avaliação externa, internacionalmente reconhecido.

As assertivas foram elaboradas considerando-se a realidade da empresa, de forma que os respondentes poderiam atribuir um dos seguintes conceitos:

- **Discordo** - A afirmação não é sustentada por evidências, seja pela inexistência de práticas, ou pelo uso apenas esporádico ou inadequado;
- **Concordo Parcialmente** - A afirmação é parcialmente sustentada por evidências, com algumas práticas adequadas, porém reativas, disseminadas pelos principais processos e áreas da dependência e em início de uso continuado;
- **Concordo totalmente** - A afirmação é sustentada por evidências, com práticas adequadas e com uso continuado.

Dos 114 funcionários lotados nas dependências pesquisadas, 104 responderam a pesquisa. Os demais, deixaram de responder por estarem ausentes (férias, licenças-saúde, licenças-prêmio, etc.) no período em que a pesquisa foi aplicada.

Os Critérios são desdobrados em itens sobre os quais são apresentados, a seguir, um consolidado da pesquisa com as percepções dos funcionários das agências pesquisadas, além de inferências quanto aos resultados obtidos.

Para efeito de apresentação dos dados coletados, adotamos a seguinte convenção:

- Agência A – Campina Grande (PB)
- Agência B – Palácio 29 de Março – Curitiba (PR)
- Agência C – Rio Negro – Manaus (AM)

### **3.6.1 Critério Liderança**

Este critério compreende o sistema de liderança, os valores e as expectativas de desempenho da dependência. Estas expectativas devem incluir as necessidades de todas as partes interessadas: clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, comunidade e a sociedade.

As práticas de gestão relacionadas ao Critério Liderança levam a dependência a atingir os seguintes objetivos:

- Assegurar que todos os funcionários conheçam a missão, o negócio e os valores da empresa, bem como a importância do foco no cliente e no resultado;
- Fixar diretrizes e metas, identificando os recursos compatíveis;
- Garantir que todos os gerentes (administradores e gerência média) atuem como formadores dos integrantes de suas equipes e como promotores de melhoria;
- Analisar a empresa de forma global na tomada de decisão, considerando-a como um sistema constituído por segmentos interdependentes;
- Gerir para que o desempenho global da dependência esteja em harmonia com as suas responsabilidades públicas e espírito comunitário;
- Tornar a dependência participante dos esforços de apoio ao desenvolvimento de atividades de interesse nacional, regional ou local;
- Garantir que os administradores, em todos os níveis de gerenciamento, relacionem-se com os clientes e procurem antecipar-se às suas expectativas;
- Estimular os administradores a delegarem aos integrantes de suas equipes as decisões e atribuições que possam ser por eles exercidas.

### 3.6.1.1 Sistema de Liderança

O item “Sistema de Liderança” está relacionado à maneira como a liderança é exercida em toda a dependência e como as principais decisões são tomadas, executadas e informadas em todos os níveis. Enfatiza os principais papéis da administração.

Tabela 3.11 Frequências do item Sistema de Liderança

Sistema de Liderança (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												A + B + C (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C			1	2	3
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
Há envolvimento pessoal dos administradores na promoção da melhoria do desempenho	0	8	26	1	5	31	0	7	26	1	20	83	1,0	19,2	79,8
Valores e diretrizes estão definidos	1	11	22	1	5	31	0	9	24	2	25	77	1,9	24,0	74,0
A administração serve de exemplo e comunica os valores e diretrizes	1	8	25	1	4	32	0	9	24	2	21	81	1,9	20,2	77,9
A administração participa da análise crítica do desempenho da dependência	1	5	28	1	4	32	0	3	30	2	12	90	1,9	11,5	86,5
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	2	18	14	1	11	25	0	16	17	3	45	56	2,9	43,3	53,8

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

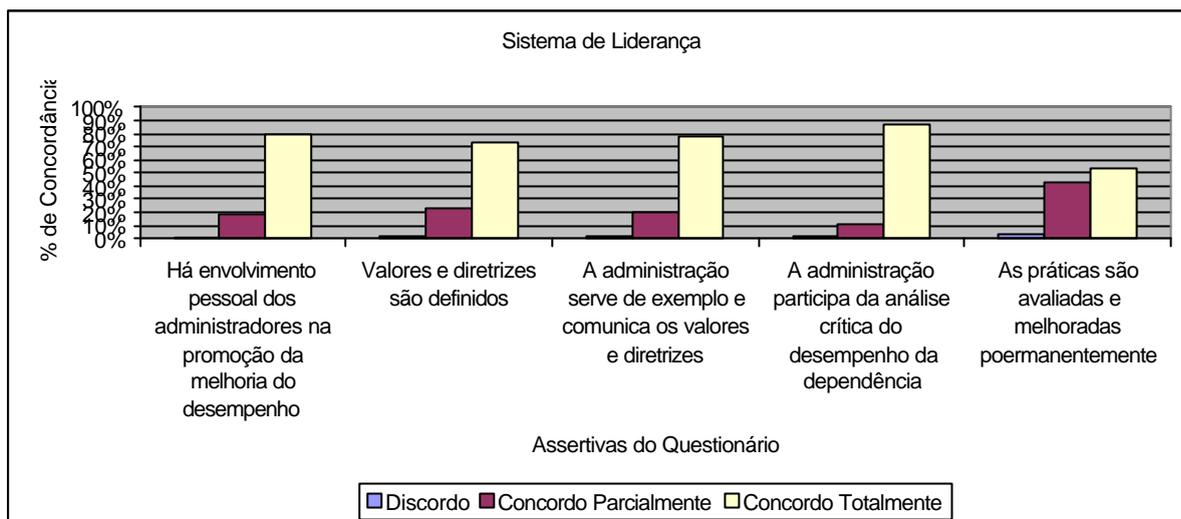


Figura 3.3 Percentuais do item Sistema de Liderança

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

Ao analisar os conceitos atribuídos ao Sistema de Liderança, verificamos que a os respondentes concordam que há envolvimento da administração na disseminação, estabelecimento e internalização dos objetivos e metas das agências. Verificamos nas quatro primeiras assertivas, que o nível de Concordância Total é superior a 74%. Constatamos, também, que o índice de discordância é de 2%, o que nos leva a inferir que o estilo de liderança adotado nas agências pesquisadas é baseado no envolvimento dos administradores na promoção de melhorias do desempenho, na comunicação e na participação da análise crítica dos resultados.

Para 53,8% dos respondentes essas práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente. Para 43,3%, no entanto, essas práticas podem ser melhoradas e 2,9% acham que elas devem ser melhoradas.

As práticas mais adotadas, segundo os respondentes, são:

- Reuniões periódicas com os diversos grupamentos funcionais para disseminar as estratégias e diretrizes da empresa;
- Reuniões periódicas para discutir metas e o acordo de trabalho das dependências;
- Utilização dos canais institucionais (sistemas corporativos, boletins informativos, cursos auto-instrucionais, etc) para divulgação das estratégias e diretrizes da empresa
- Utilização das informações corporativas e relatórios gerenciais para análise crítica do desempenho das dependências.

### 3.6.1.2 Responsabilidade Pública e Cidadania

Esse item trata do comportamento ético dos funcionários e da participação das dependências em projetos que visem a melhoria do meio-ambiente, o fortalecimento das regiões onde estão situadas e o desenvolvimento social.

Tabela 3.12 Frequências do item Responsabilidade Pública e Cidadania

Responsabilidade Pública e Cidadania (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												A + B + C (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C					
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
A dependência participa de projetos que visam à melhoria do meio ambiente	12	15	7	6	20	11	12	14	7	30	49	25	28,8	47,1	24,1
A dependência promove comportamentos éticos, internos e externamente	1	11	22	0	5	32	0	3	30	1	19	84	1,0	18,3	80,8
A dependência estimula seus funcionários a participarem do desenvolvimento social	5	16	13	1	20	16	2	6	25	8	42	54	7,7	40,4	51,9
A dependência exerce sua liderança no fortalecimento da região em que atua	2	18	14	8	14	15	0	9	24	10	41	53	9,6	39,4	51,0
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	2	19	13	2	16	19	1	14	18	5	49	50	4,8	47,1	48,1

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

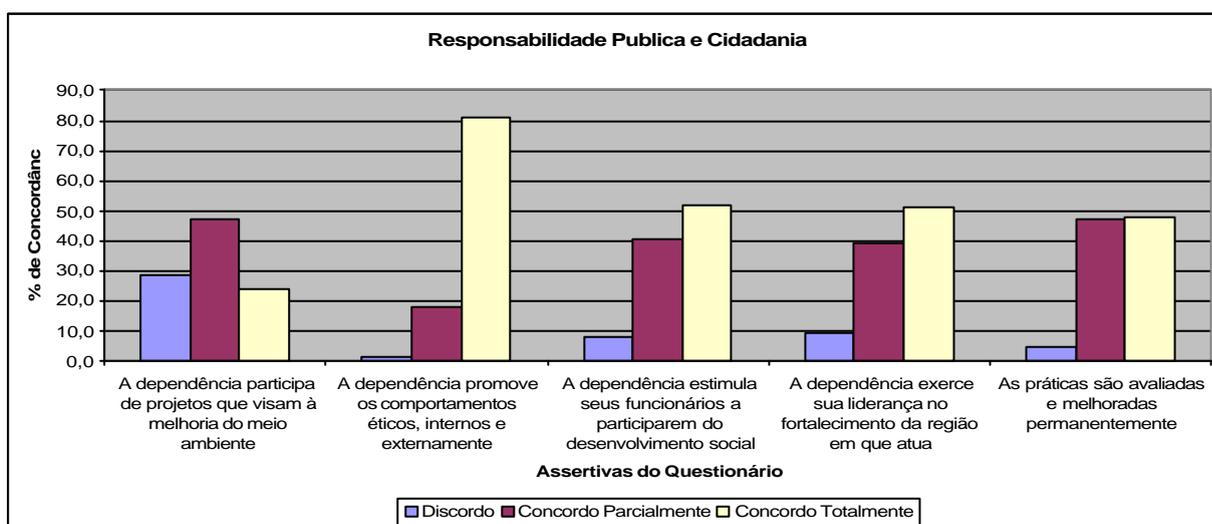


Figura 3.11 Percentuais do item Responsabilidade Pública e Cidadania

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

Os conceitos atribuídos nos mostram que, embora alguns respondentes percebam práticas relacionadas à participação das dependências em projetos que visem a melhoria do meio-ambiente (47,1% dos respondentes concordam parcialmente e 24% concordam totalmente com a primeira assertiva), verificamos, também, que 28,8% não percebem esse tipo de prática nas dependências onde trabalham. Esses conceitos nos levam a inferir, portanto, que as dependências pouco participam de projetos voltados para a melhoria do meio ambiente.

Verificamos, também, que 80,8% dos respondentes acham que as dependências promovem os comportamentos éticos interna e externamente.

Quando analisamos os conceitos atribuídos à assertiva que trata do envolvimento dos funcionários em projetos que visem o desenvolvimento social, verificamos que 51,9% dos respondentes percebem esse tipo de práticas nas dependências onde trabalham. Para 40,4%, porém, existem práticas relacionadas ao envolvimento dos funcionários, porém sem que configure uso continuado, ou seja, são ações administrativas eventuais. Já 7,7% dos respondentes discordam que existam essas práticas nas dependências onde trabalham.

Da mesma forma, embora grande parte dos respondentes concorde que as dependências exercem liderança no fortalecimento das regiões onde atuam (39,4% concordam parcialmente e 51% concordam totalmente com a assertiva), verifica-se que um percentual considerável dos respondentes (9,6%) discorda com a afirmativa, ou seja, não concordam que as dependências sobressaem-se como líderes no desenvolvimento e fortalecimento das regiões onde atuam.

Assim, embora os índices de concordância indiquem que existam práticas voltadas para a melhoria do meio-ambiente, promoção do comportamento ético, participação no desenvolvimento social e fortalecimento das regiões onde as agências estão situadas, verificamos que 4,8% dos respondentes acham que essas práticas não são avaliadas e melhoradas permanentemente. 47,1% acham que elas podem ser melhoradas e 48,1% dos respondentes acham que essas práticas já são avaliadas e melhoradas permanentemente.

As práticas mais adotadas são:

- campanhas de combate ao desperdício de água, luz, telefone, etc.;
- campanhas de preservação do meio-ambiente e reciclagem de lixo;
- campanhas e eventos beneficentes, ações de voluntariado e apoio a comunidades carentes (doações de vales-alimentação, campanha contra o fumo e álcool, campanhas de cobertores, etc.);
- programas de alfabetização (BB-Educar) e de apoio ao desenvolvimento regional (sala do empreendedor, BB-Convir, etc).

### **3.6.2 Critério Planejamento Estratégico**

Este critério aborda o planejamento estratégico e os desdobramentos dos planos de ação e metas para todos os setores das dependências, de forma a direcionar e fortalecer seus

desempenhos e suas posições competitivas, focalizando os requisitos dos clientes e o desempenho operacional.

A adoção de práticas relacionadas a esse critério leva as dependências a:

- Desenvolver estratégias considerando mercado, clientes, funcionários e fornecedores;
- Desenvolver estratégias e planos destinados a fortalecer os desempenhos operacionais, financeiros e a posição competitiva das agências, a curto e longo prazos;
- Fixar diretrizes estratégicas e identificar os requisitos necessários à consecução dos diversos planos de melhoria;
- Adotar um sistema eficaz de gestão do desempenho que conte com a participação de todos os funcionários;
- Garantir o desdobramento dos planos de melhoria em todos os segmentos da dependência;
- Incluir, nos planos e metas, as melhorias na produtividade, a redução de desperdícios e os aspectos ambientais.

### 3.6.2.1 Formulação das Estratégias

Esse item busca avaliar se os funcionários percebem práticas de gestão relacionadas ao processo de formulação de estratégias, desenvolvimento de planos operacionais e se há envolvimento dos funcionários nesse processo.

Tabela 3.13 Frequências do item Formulação das Estratégias

Formulação das Estratégias (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												A + B + C (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C			1	2	3
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
A dependência possui processos para formulação de estratégias de curtos e longos prazos	3	17	14	0	11	26	0	13	20	3	41	60	2,9	39,4	57,7
A dependência faz análise de cenários considerando os riscos do negócio	1	10	23	2	6	29	1	9	23	4	25	75	3,8	24,0	72,1
Os funcionários são envolvidos no processo de formulação das estratégias da dependência	3	20	11	3	20	14	2	15	16	8	55	41	7,7	52,9	39,4
As estratégias da dependência são consistentes e comunicadas às partes interessadas	2	17	15	0	10	27	0	11	22	2	38	64	1,9	36,5	61,5
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	1	20	13	0	8	29	0	14	19	1	42	61	1,0	40,4	58,7

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

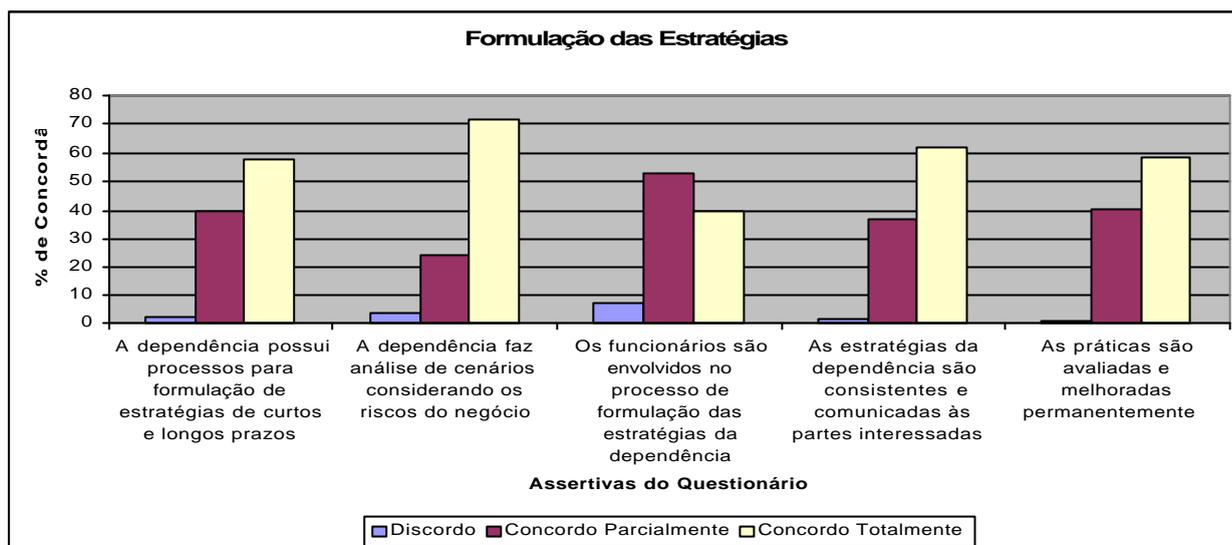


Figura 3.5 Percentuais do item Formulação das Estratégias

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

O resultado da pesquisa nos leva a inferir que as agências adotam práticas de formulação de estratégias (39,4% dos respondentes concordam parcialmente, 57,7% concordam totalmente e somente 2,9% não percebem a existência desse tipo de prática nas dependências onde atuam). Inferimos, também, que as dependências fazem análises de cenários, avaliam riscos competitivos, mercadológicos, financeiros, políticos, legais, econômicos e sociais (24% dos respondentes concordam parcialmente e 72,1% concordam totalmente com a assertiva relacionada a análise de cenários e avaliação dos riscos negociais).

Verificamos, no entanto, que esse processo é pouco participativo, ou seja, as estratégias são elaboradas pelos administradores e gerência média, sem o envolvimento do grupamento de execução (52,9% dos respondentes concordam parcialmente com a assertiva e somente 39,4% percebem plena participação e envolvimento dos funcionários na formulação das estratégias das agências).

Embora haja pouca participação dos funcionários, a percepção dos respondentes é que essas estratégias são consistentes e comunicadas a todos os interessados – 61,5% dos respondentes acham que as estratégias formuladas são benéficas para o resultado global das dependências e 36,5%, embora não concordem totalmente com a assertiva, percebem evidências desse tipo de prática, porém de uso eventual.

Podemos inferir, ainda, que há um esforço para que essas práticas sejam avaliadas e melhoradas permanentemente (58,7% dos respondentes percebem esse esforço e 40,4% concordam parcialmente com a assertiva, ou seja, percebem esse tipo de prática, porém de uso não continuado).

As práticas de formulação e divulgação das estratégias mais adotadas são:

- Reuniões entre administradores e gerência média para elaboração das estratégias negociais das administrativas das agências;
- Reuniões com demais funcionários e adoção de boletins informativos como instrumento de divulgação das estratégias, metas negociais e acordos de trabalho das agências.

### 3.6.2.2 Operacionalização das Estratégias

Nesse item avaliou-se se os funcionários percebem práticas relacionadas a elaboração de planos de ação para operacionalizar as estratégias, se há envolvimento dos funcionários na elaboração e execução desses planos, se são estipuladas metas para os planos de ação e se existe acompanhamento da implementação desses planos.

Tabela 3.14 Frequências do item Operacionalização das Estratégias

Operacionalização das Estratégias (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												A + B + C (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C					
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
As estratégias da dependência são desdobradas em planos de ação	3	13	18	0	13	24	0	4	29	3	30	71	2,9	28,8	68,3
Os funcionários são envolvidos na elaboração e execução desses planos	3	17	14	2	14	21	1	12	20	6	43	55	5,8	41,3	52,9
Os planos de ação estão alinhados com as estratégias e incluem as metas	1	13	20	0	8	29	0	7	26	1	28	75	1,0	26,9	72,1
A dependência controla e avalia o progresso da implementação dos planos	2	14	18	0	13	24	0	12	21	2	39	63	1,9	37,5	60,6
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	1	18	15	1	12	24	0	12	21	2	42	60	1,9	40,4	57,7

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

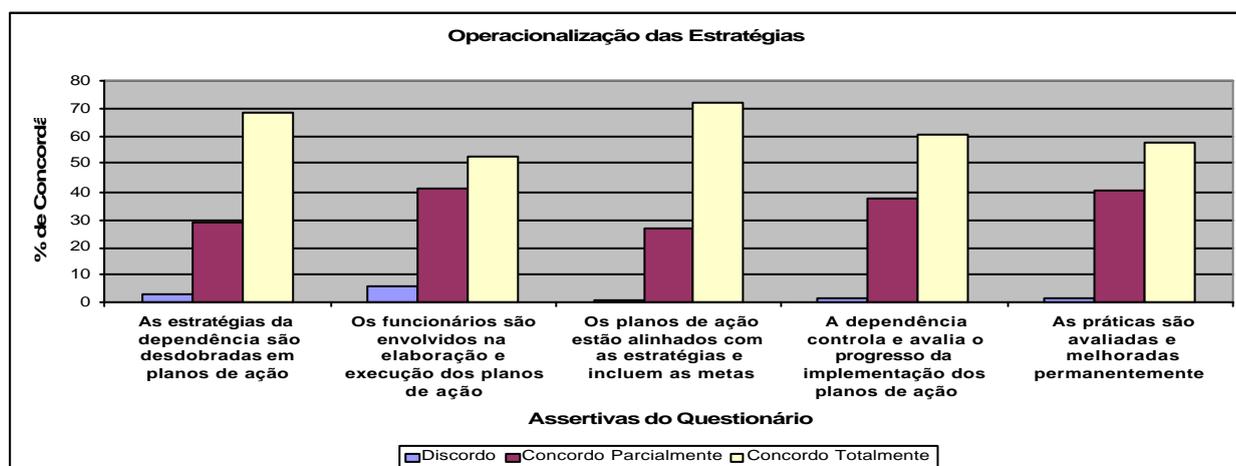


Figura 3.6 Percentuais do item Operacionalização das Estratégias

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

Os conceitos atribuídos à primeira assertiva indicam que existem práticas de desdobramento das estratégias em planos operacionais (28,8% dos respondentes percebem esse tipo de prática, embora de uso não continuado e 68,3% concordam totalmente com a assertiva, ou seja, percebem e concordam que as estratégias são desdobradas em planos operacionais).

Já os conceitos atribuídos ao item relacionado ao envolvimento dos funcionários induzem-nos a inferir que não é comum a participação de todos os funcionários na elaboração desses planos (embora 52,9% concordem que haja participação dos funcionários, verificamos que 5,8% não percebem esse tipo de prática, ou seja, discordam da assertiva e 41,3% concordam parcialmente com a afirmativa, ou seja, embora haja a participação, ela não está em início de uso continuado).

Verificamos, também, que os respondentes percebem um forte alinhamento entre as estratégias, os planos operacionais e as metas de trabalho (72,1% concordam totalmente e 26,9% concordam parcialmente com a assertiva).

Além disso, podemos inferir que as dependências controlam e avaliam o progresso da implementação dos planos operacionais (60,6% dos respondentes percebem esse tipo de prática e 37,5% as percebem, porém de uso não continuado).

Notamos, no entanto, que as dependências podem e devem estimular uma maior participação dos integrantes das equipes na formulação das estratégias e planos de trabalho (40,4% dos respondentes acham que as práticas podem ser melhoradas). Esse tipo de prática, não só legitima as estratégias e planos operacionais, mas compromete os envolvidos com os objetivos e metas estipulados. As práticas mais adotadas são:

- Reuniões dos administradores e demais comissionados das agências para elaboração dos planos operacionais, a partir das estratégias formuladas;
- Reuniões com os demais funcionários para divulgação dos planos e metas negociais;
- Utilização de boletins informativos para divulgação dos planos, metas negociais e resultados alcançados.

### **3.6.3 Critério Foco no Cliente e no Mercado**

Consiste no entendimento detalhado das aspirações do cliente e do mercado e na forma como a organização estreita seu relacionamento com os clientes e divulga seus produtos e sua marca.

Enfatiza a gestão do relacionamento como requisito principal. Muitas das informações necessárias para ouvir o cliente e o mercado devem provir de medição de resultados e acompanhamento de tendências que proporcionam informações claras sobre a visão dos clientes e seu comportamento no mercado.

As práticas relacionadas a esse Critério objetivam:

- Entender as necessidades e expectativas dos clientes e antecipar-se a elas;
- Identificar os clientes, segmentos de mercado e as características específicas de produtos e serviços para cada segmento;
- Definir as informações a serem coletadas sobre os clientes, o método de coleta, sua frequência e objetivo;
- Assegurar aos clientes assistência e facilidade de acesso a informações;
- Acompanhar as transações dos clientes para detectar sua satisfação, solucionar problemas, buscar realimentação e estreitar o relacionamento;
- Dar aos clientes soluções rápidas e eficazes às suas reclamações e sugestões, formais e informais.

### 3.6.3.1 Conhecimento Mútuo

Neste item procurou-se avaliar: se existem práticas de: segmentação de clientes e mercados; se as informações são usadas para subsidiar negociações; se há acompanhamento do nível de conquista, retenção e perda de clientes; se as necessidades dos clientes são avaliadas visando agregação de valor aos produtos e serviços; e, se há divulgação local dos produtos e serviços do banco.

Tabela 3.11 Frequências do item Conhecimento Mútuo

Conhecimento Mútuo (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												A + B + C (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C			1	2	3
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
A dependência possui critério para segmentar mercado e clientes	3	13	18	0	5	32	1	4	28	4	22	78	3,8	21,2	75,0
A dependência possui informações segmentadas sobre seus clientes	2	13	19	2	9	26	0	15	18	4	37	63	3,8	35,6	60,6
A dependência identifica atributos para serem incorporados aos produtos	4	11	19	1	14	22	2	14	17	7	39	58	6,7	37,5	55,8
A dependência divulga os produtos e a marca do Banco nos segmentos de mercado	0	15	19	0	11	26	1	10	22	1	36	67	1,0	34,6	64,4
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	1	18	15	0	11	26	0	11	22	1	40	63	1,0	38,5	60,6

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

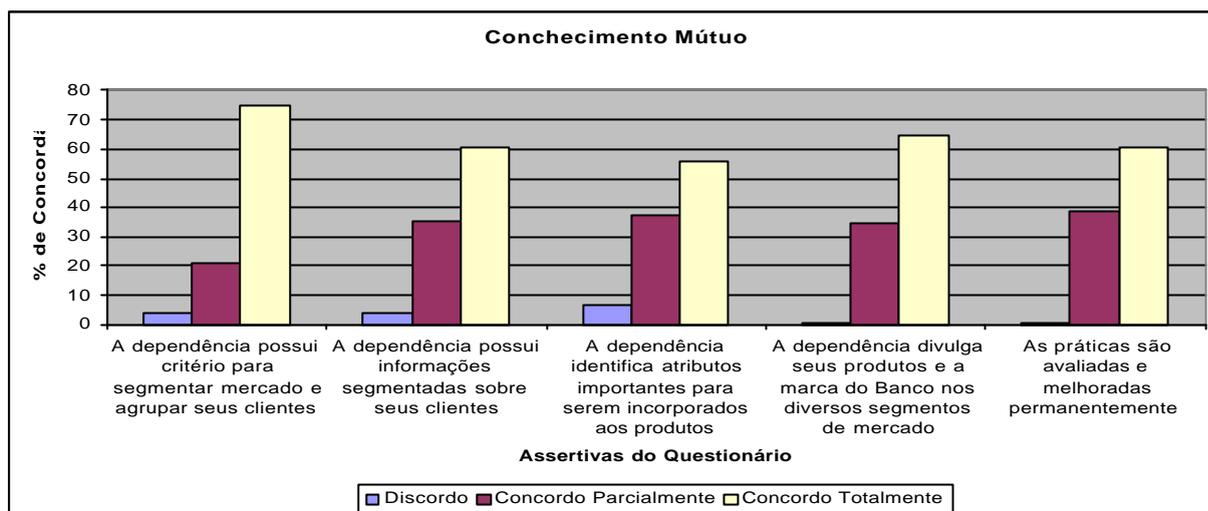


Figura 3.7 Percentuais do item Conhecimento Mútuo

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

Os conceitos atribuídos à primeira assertiva, que está relacionada aos critérios de segmentação e agrupamento de clientes, indicam que os funcionários das dependências pesquisadas percebem a existência de práticas de segmentação dos mercados e clientes (75% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmativa). Da mesma forma, grande parte dos respondentes (60,6%) concordaram que as dependências possuem informações segmentadas sobre seus clientes. Essa acentuada percepção pode estar relacionada à adoção de novas filosofias de relacionamento com clientes que o banco vem implementando em suas agências. Nos anos de 2000 e 2001 o Banco do Brasil implementou o Programa de Segmentação dos Clientes Pessoas Físicas e o Modelo de Relacionamento com Clientes Pessoas Jurídicas. Mais recentemente, janeiro de 2002, a Direção do Banco aprovou o Programa “Pilares Atacado, Varejo e Governo”, que visa especializar a sua rede de agências para o atendimento de necessidades específicas dos segmentos de clientes e mercados.

O resultado da pesquisa nos leva a crer, ainda, que as dependências usam, sistematicamente, informações sobre os clientes para subsidiar as negociações. Com isso, visam atender as necessidades segundo o perfil de consumo de cada segmento de clientes. Além disso, a concordância com a assertiva relacionada à existência de informações segmentadas sobre seus clientes indica, também, que as dependências acompanham o nível de conquista, retenção, perda de clientes e buscam prospectar novos clientes.

Quanto à identificação de atributos importantes para incorporação aos produtos e serviços prestados, verificamos que 6,7% dos respondentes não percebem práticas relacionadas a essa afirmativa. Além disso, 37,5% somente concordam parcialmente com essa mesma afirmativa, o que nos leva a inferir que as agências pesquisadas não se preocupam

convenientemente com o levantamento das necessidades dos clientes com o intuito de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos. Já os conceitos relativos à assertiva que avalia a divulgação dos produtos e serviços do banco indicam que os respondentes percebem claramente a existência desse tipo de prática nas dependências pesquisadas (64,4% concordam totalmente e 34,6% concordam que existem práticas, de uso não continuado).

O último item indica que os respondentes concordam que essas práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente, ou seja, as dependências preocupam-se em aperfeiçoar os mecanismos de conhecimento e relacionamento com os clientes (60,6% indicam que essas práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente).

As práticas mais adotadas pelas dependências pesquisadas são:

- Participações em eventos sócio-culturais e comunitários, como patrocinadoras ou co-patrocinadoras, visando veicular a marca Banco do Brasil e seus produtos e serviços;
- Divulgação dos produtos e serviços oferecidos pelo banco em associações de classe, entes públicos municipais, estaduais e federais, empresas públicas e privadas, etc;
- Utilização dos sistemas corporativos como instrumento de consultas e visando a qualificação do relacionamento, a oferta de produtos e serviços de acordo com o perfil e a necessidade de segmentos específicos e a fidelização de clientes.

### 3.6.3.2 Relacionamento com o Cliente

Aqui, verificou-se se as dependências pesquisadas adotam práticas de divulgação dos canais de comunicação entre os clientes e o banco. Verificou-se, também, se os respondentes percebem práticas de tratamentos de reclamações, críticas e sugestões recebidas dos clientes e se essas informações são utilizadas para melhorar os processos de atendimento nas agências.

Tabela 3.16 Frequências do item Relacionamento com o Cliente

Relacionamento com o Cliente (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												A + B + C (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C			1	2	3
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
A dependência disponibiliza canais de acesso aos clientes	1	6	27	0	5	32	1	11	21	2	22	80	1,9	21,2	76,9
Os padrões de atendimento são definidos e do conhecimento de todos os envolvidos	2	14	18	0	10	27	1	14	18	3	38	63	2,9	36,5	60,6
As sugestões e reclamações são tratadas de forma pronta e eficaz	1	12	21	1	11	25	5	14	14	7	37	60	6,7	35,6	57,7
A dependência avalia a satisfação dos clientes	2	13	19	1	8	28	1	11	21	4	32	68	3,8	30,8	65,4
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	3	16	15	2	6	29	1	12	20	6	34	64	5,8	32,7	61,5

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

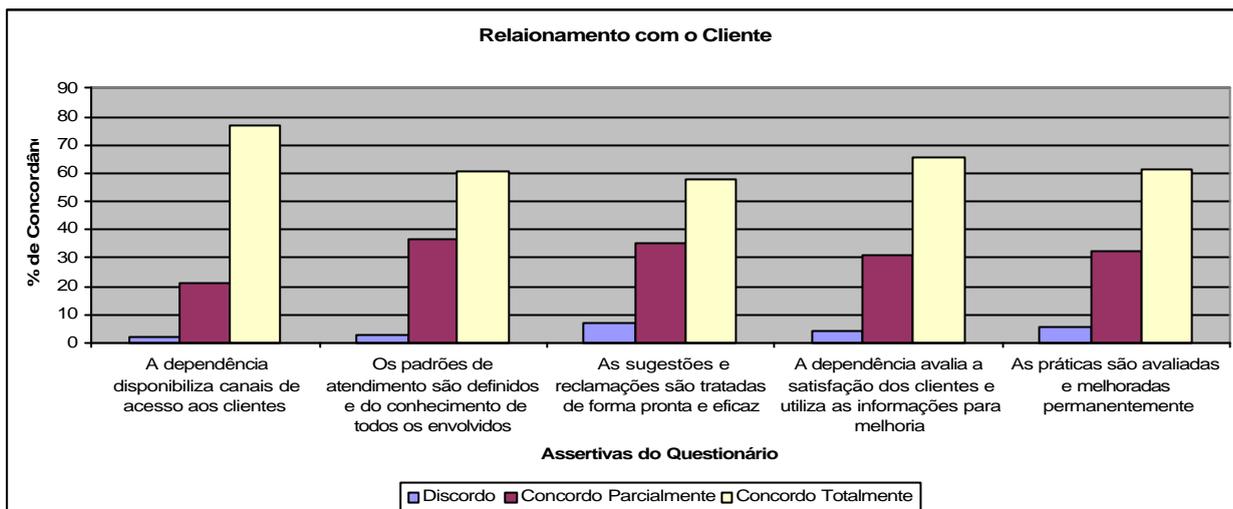


Figura 3.8 Percentuais do item Relacionamento com o Cliente

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

Os conceitos atribuídos à primeira assertiva nos levam a inferir que os respondentes concordam que as dependências disponibilizam e divulgam os canais de acesso a seus clientes (21,2% concordam parcialmente e 76,9% concordam totalmente com essa assertiva). O Banco do Brasil tem um variado leque de canais de distribuição, no qual estão inseridos as agências, postos de atendimentos bancários, postos de atendimento eletrônico, terminais de auto-atendimento, Internet banking, etc. Através desses canais, os clientes acessam todo o portfólio de produtos e serviços oferecidos pelo banco. Outros canais, baseados no conceito de conveniência, também são disponibilizados em estabelecimentos comerciais parceiros do banco, tais como: postos de gasolina, supermercados, shopping center, etc.

A segunda assertiva procurou avaliar a percepção dos respondentes quanto aos padrões de atendimento. Verificamos que 36,5% dos respondentes percebem que esses padrões são definidos, embora podendo ser melhorados, já que a concordância é somente parcial. 60,6% dos respondentes, no entanto, acham que os padrões de atendimento são definidos e do conhecimento de todos os envolvidos.

A terceira assertiva trata das reclamações e sugestões dos clientes. Buscou-se verificar se os respondentes vêem eficácia no tratamento dessas sugestões e reclamações. Notamos que 6,7% acham que as agências não são eficazes no tratamento das sugestões e reclamações de seus clientes. 35,6% acham que há preocupação com essas reclamações, porém não existem práticas de uso continuado. 57,7%, no entanto, acham que as agências são eficazes no atendimento às críticas e sugestões de seus clientes.

Já o item que procurou avaliar se as dependências monitoram a satisfação de seus clientes indica que, na visão dos funcionários, há uma permanente avaliação dessa satisfação (65,4% dos respondentes percebem esse tipo de prática e com uso continuado).

Embora os conceitos indiquem que as dependências pesquisadas adotam práticas de divulgação dos canais de comunicação, que as reclamações e sugestões recebem tratamento e que essas informações são utilizadas para melhoria dos processos de atendimento verificamos que a percepção dos respondentes é de que essas práticas podem ser aperfeiçoadas (5,8% discordam e 32,7% concordam somente parcialmente com a assertiva relativa a avaliação e melhoria dessas práticas).

As práticas mais adotadas pelas dependências pesquisadas são:

- Divulgação e incentivo ao uso de facilitadores de atendimento tais como: terminais de auto-atendimento; unidades de respostas audíveis (telefones das centrais de atendimento); portal do BB na Internet (site “bb.com.br”);
- Divulgação do canal BB-Responde, através do qual os clientes do banco podem registrar críticas e sugestões;
- Pronto tratamento às ocorrências do BB-Responde, de forma que os clientes tenham um retorno à sua sugestão ou crítica, no máximo em 24 horas;
- Utilização das pesquisas de satisfação dos clientes visando melhorar a qualidade do atendimento;
- Monitoração diária dos sistemas corporativos que disponibilizam informações sobre a satisfação dos clientes, disponibilidade dos canais e sobre adequabilidade dos produtos e serviços do banco.

### **3.6.4 Critério Informação e Análise**

É o centro nervoso para o alinhamento do sistema de informações com as diretrizes estratégicas e abrange as principais informações sobre a melhoria do desempenho. Examina a gestão e a eficácia da utilização das informações sobre o desempenho e as informações comparativas internas, para apoiar os principais processos e a gestão global das dependências.

São objetivos desse Critério:

- Utilizar informações completas, confiáveis e decorrentes das necessidades dos clientes e do negócio.
- Garantir a compatibilização das informações utilizadas com as prioridades do negócio.

- Assegurar o alinhamento das informações utilizadas com o apoio à gestão de processos e com a realimentação fornecida pelos seus usuários.
- Integrar as informações referentes aos indicadores de desempenho de satisfação dos clientes, de participação no mercado, operacional e competitivo (comparado com referenciais internos), de modo que possam apoiar análises críticas de desempenho, decisões e o planejamento.
- Utilizar as informações e os dados de comparações internas com os referenciais de excelência para melhorar o entendimento e o desempenho dos processos.
- Comparar os dados sobre clientes, mercado, qualidade de produtos e serviços e desempenho operacional com os resultados obtidos nos indicadores financeiros.
- Assegurar que as informações estejam disponíveis aos funcionários, fornecedores, clientes correntistas e não correntistas.

### 3.6.4.1 Gestão de Informações da Dependência

Através desse item buscou-se avaliar se as dependências obtêm as informações necessárias para as suas gestões globais. Buscou-se, também, avaliar se as informações disponibilizadas pelos sistemas corporativos são utilizadas em sua plenitude, da forma mais adequada e com o objetivo de agregar valor na entrega de produtos e serviços aos clientes do banco.

Tabela 3.17 Frequências do item Gestão de Informações da Dependência

Gestão de Informações da Dependência (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												A + B + C (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C			1	2	3
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
A dependência possui método para seleção, obtenção e uso de informações	2	17	15	1	15	21	4	11	18	7	43	54	6,7	41,3	51,9
As necessidades dos usuários das informações são atendidas	1	15	18	0	16	21	3	19	11	4	50	50	3,8	48,1	48,1
As informações estão disponíveis aos usuários	1	18	15	1	17	19	2	15	16	4	50	50	3,8	48,1	48,1
A dependência utiliza indicadores para acompanhar seu desempenho global	1	12	21	1	9	27	3	6	24	5	27	72	4,8	26,0	69,2
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	0	18	16	1	10	26	2	12	19	3	40	61	2,9	38,5	58,7

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

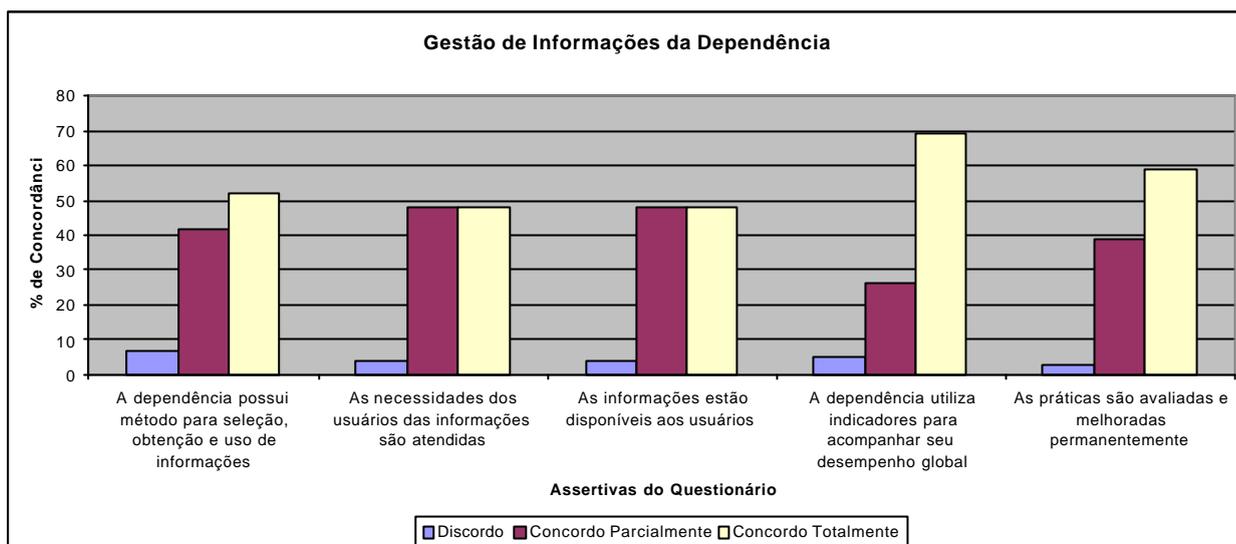


Figura 3.9 Percentuais do item Gestão de Informações da Dependência

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

A partir dos conceitos atribuídos às três primeiras assertivas, que estão relacionadas à gestão das informações nas dependências (seleção, obtenção e uso de informações), podemos inferir que há um grande equilíbrio entre a concordância parcial e a concordância total (em média 48%), ou seja, podemos concluir que os respondentes percebem o uso sistemático dessas informações para o atendimento das necessidades e expectativas dos diversos segmentos de clientes das agências. Observamos, também, que 69,2% dos respondentes percebem práticas de uso continuado sobre a utilização de indicadores para acompanhamento do desempenho global das dependências.

Por outro lado, embora a maioria dos respondentes (58,7%) indique que essas práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente, podemos observar que há margem para aprimoramento das mesmas, pois 38,5% somente concordaram parcialmente com essa assertiva.

As práticas mais adotadas pelas dependências pesquisadas são:

- uso intenso dos diversos sistemas de informações gerenciais;
- uso dos canais de comunicação interna (correio eletrônico, murais, intranet, boletins informativos, etc.) para divulgação das informações sobre desempenho das dependências;
- treinamentos internos sobre ferramentas gerenciais;

### 3.6.4.2 Gestão das Informações Comparativas

Nesse item, tínhamos o propósito de avaliar se as dependências estabelecem e/ou adotam mecanismos de comparação com o desempenho de outras agências do próprio banco e de outros bancos.

Tabela 3.18 Frequências do item Gestão das Informações Comparativas

Gestão das Informações Comparativas (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância									A + B + C (Em percentual)					
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C					
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
A dependência possui método para seleção, obtenção e uso de informações comparativas	4	18	12	2	16	19	2	15	16	8	49	47	7,7	47,1	45,2
A utilização das informações comparativas é pertinente	5	16	13	2	21	14	2	14	17	9	51	44	8,7	49,0	42,3
As informações comparativas são utilizadas para estabelecimento de metas	3	13	18	3	16	18	1	12	20	7	41	56	6,7	39,4	53,8
As informações comparativas se relacionam aos principais processos e metas	2	13	19	2	17	18	1	12	20	5	42	57	4,8	40,4	54,8
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	3	17	14	2	15	20	1	15	17	6	47	51	5,8	45,2	49,0

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

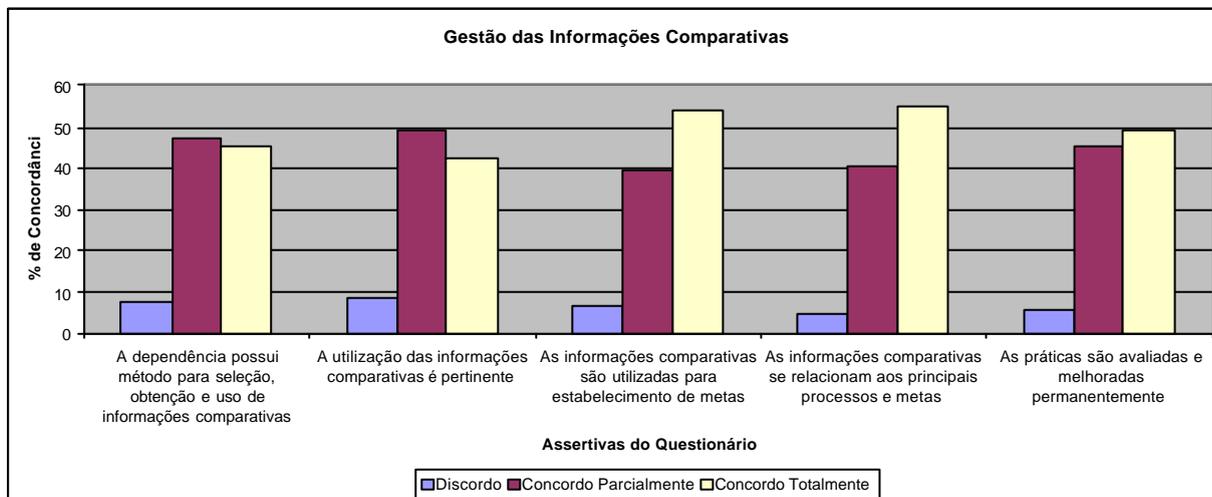


Figura 3.10 Percentuais do item Gestão das Informações Comparativas

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

Da mesma forma, verificamos um forte equilíbrio entre os conceitos atribuídos às assertivas relacionadas a gestão das informações comparativas. Observamos que a concordância parcial variou entre 40 e 49% e que a concordância total variou entre 42 e 54%. Isso nos leva a inferir que os respondentes concordam que existem práticas de utilização das informações sobre desempenho como parâmetro comparativo. Esse tipo de prática indica

também que as dependências fazem comparações quando do estabelecimento de metas negociais e de produtividade.

Verificamos, no entanto, que os conceitos de discordância com as assertivas são relativamente altos (variaram entre 4,8 a 8,7%), o que nos leva a crer que as agências podem e devem avaliar melhor essas práticas buscando permanente aperfeiçoamento.

As práticas mais adotadas pelas dependências pesquisadas são:

- Divulgação de informações sobre o desempenho das agências comparado ao de outras agências do próprio banco (de mesmo porte e perfil);
- Incentivo aos funcionários visando conhecer o desempenho e atributos dos produtos e serviços oferecidos pela concorrência;
- Utilização das informações gerenciais para priorização de oferta de produtos e redefinição de metas negociais.

### 3.6.4.3 Análise Crítica do Desempenho da Dependência

Através desse item se buscou verificar se os respondentes percebem práticas de correlacionamento das informações internas (dos sistemas corporativos) com as comparativas para subsidiar a análise global dos resultados das dependências. Buscou-se, também, avaliar se são promovidas análises globais do desempenho em relação às metas estabelecidas e, a partir dessa análise global, se são promovidas melhorias nos processos de trabalho.

Tabela 3.19 Freqüências do item Análise Crítica do Desempenho da Dependência

Análise Crítica do Desempenho da Dependência (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												A + B + C (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C			1	2	3
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
A dependência correlaciona seus indicadores para apoiar a análise crítica	3	14	17	1	17	19	3	14	16	7	45	52	6,7	43,3	50,0
A dependência analisa criticamente seu desempenho em relação às metas	2	9	23	0	6	31	0	6	27	2	21	81	1,9	20,2	77,9
A análise crítica abrange os principais aspectos do desempenho da dependência	2	14	18	0	6	31	0	6	27	2	26	76	1,9	25,0	73,1
Os resultados das análises são utilizados para estabelecer prioridades de melhoria	2	12	20	2	8	27	0	9	24	4	29	71	3,8	27,9	68,3
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	2	16	16	2	8	27	0	12	21	4	36	64	3,8	34,6	61,5

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

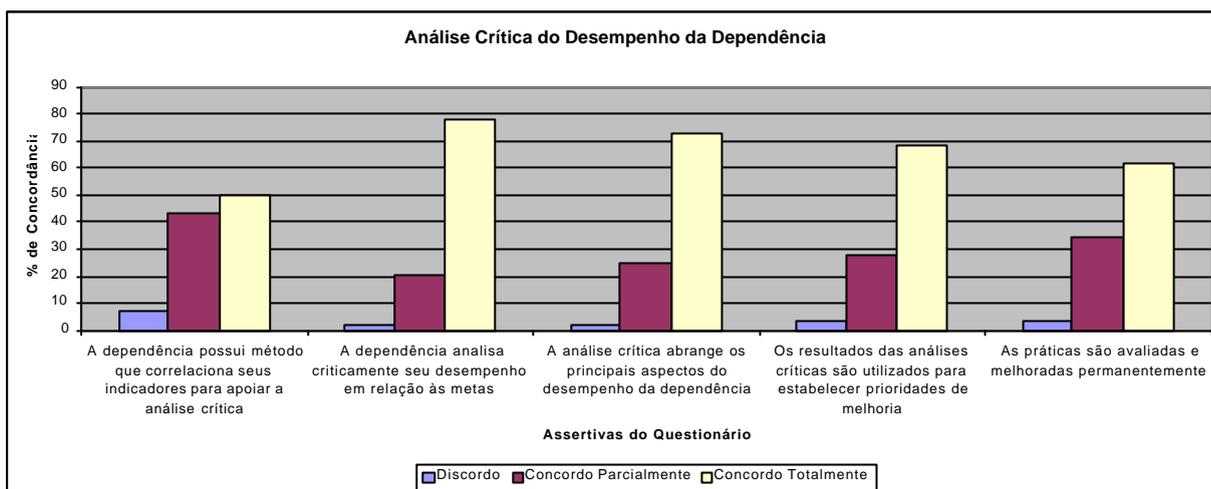


Figura 3.11 Percentuais do item Análise Crítica do Desempenho da Dependência

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

Os itens relacionados à análise crítica do desempenho das agências apontam que os respondentes, na sua maioria, concordam que as agências adotam práticas para correlacionar informações internas (informações de sistemas corporativos) com as comparativas para subsidiar a análise global dos resultados (os índices de concordância total, com existência de práticas de uso continuado, variam entre 50% e 78%). A primeira assertiva, no entanto, relativa à análise crítica e utilização de métodos de correlacionamento de indicadores, indica que as dependências podem aperfeiçoar essas práticas visando estabelecer melhor padrão de correlacionamento desses indicadores com os resultados das dependências (6,7% discordam da afirmativa, 43,3% concordam parcialmente e somente 50% percebem a existência desse tipo de prática e com uso continuado nas dependências pesquisadas).

A última assertiva, relativa a avaliação e melhoria permanente das práticas, nos leva a inferir que as dependências as vêm aperfeiçoando, já que 61,5% dos respondentes concordam totalmente com a existência desse tipo de prática e de uso continuado.

As práticas mais adotadas pelas dependências pesquisadas são:

- Análise e divulgação sistemática dos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas;
- Utilização sistemática dos diversos indicadores para apoiar análises críticas do desempenho (índices de satisfação de clientes, clima organizacional, índices de eficiência operacional, estatísticas sobre utilização dos canais de comunicação entre clientes e banco, etc.)
- Utilização de parâmetros institucionais para identificação de fragilidades e necessidades de redirecionamentos;

### **3.6.5 Critério Gestão de Pessoas**

Consiste nas práticas voltadas para a criação de um ambiente de trabalho de alto desempenho e aborda os requisitos integrados ao desenvolvimento e a gestão de recursos humanos. Esta integração se refere ao grau de correspondência e alinhamento das práticas de recursos humanos com as diretrizes estratégicas. Inclui também fatores para avaliação do bem-estar e satisfação dos funcionários.

São os seguintes os objetivos desse Critério:

- Utilizar, no planejamento da dependência, informações sobre recursos humanos, tais como: funcionários a serem treinados, previsões de afastamentos, etc.
- Disponibilizar aos funcionários serviços, instalações e atividades para apoiar seu bem-estar, segurança, satisfação e motivação.
- Garantir que sejam proporcionadas aos funcionários oportunidades que lhes possibilitem maior poder e liberdade de decisão.
- Assegurar que a comunicação produza os efeitos desejados entre funções ou setores, enfatizando a relação cliente-fornecedor interno.
- Envolver os funcionários na discussão de assuntos administrativos, inclusive na elaboração dos planos de treinamento, e disponibilizar aqueles compatíveis com as necessidades da dependência, objetivando o alto desempenho.
- Assegurar que a educação e o treinamento possibilitem a assimilação e utilização de conhecimentos, inclusive com repasse para as partes interessadas.
- Assegurar que a gestão pela excelência seja entendida pelos funcionários como uma forma de melhorar sistematicamente a satisfação dos clientes externos e internos.
- Reconhecer e valorizar os funcionários a partir dos resultados por eles alcançados.

#### **3.6.5.1 Sistema de Trabalho**

Através desse item se buscou verificar se os administradores: adequam os perfis profissionais aos setores das agências; atuam como disseminadores de conhecimento ou estimuladores de compartilhamento de conhecimentos; identificam, desenvolvem e alocam as habilidades necessárias para atuar nos diversos setores das agências; estabelecem critérios de comissionamento e reconhecimento do desempenho individual.

Tabela 3.20 Freqüências do item Sistema de Trabalho

Sistema de Trabalho (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												A + B + C (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C					
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
A dependência estimula a iniciativa, criatividade e inovação	3	18	13	3	8	26	1	12	20	7	38	59	6,7	36,5	56,7
A dependência estimula a cooperação, flexibilidade e comunicação.	0	17	17	1	5	31	0	6	27	1	28	75	1	26,9	72,1
A dependência identifica as habilidades necessárias ao alto desempenho	7	10	17	1	15	21	2	10	21	10	35	59	9,6	33,7	56,7
A dependência possui formas de reconhecimento	5	17	12	3	9	25	0	13	20	8	39	57	7,7	37,5	54,8
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	4	17	13	1	11	25	0	12	21	5	40	59	4,8	38,5	56,7

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

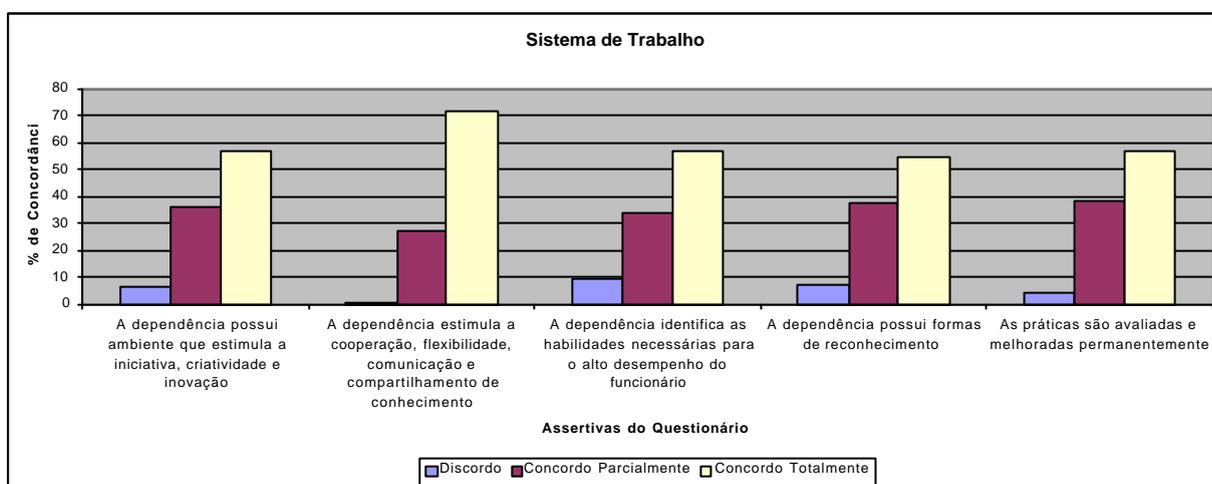


Figura 3.12 Percentuais do item Sistema de Trabalho

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

Embora os índices de concordância total com as assertivas relativas ao sistema de trabalho sejam superiores a 50%, verificamos que são altos os índices de discordância. Na percepção de 6,7% dos respondentes, as dependências não adotam práticas que os estimulem a criar e inovar. 36,5% embora concordem parcialmente com a assertiva, acham que essas práticas são esporádicas e de uso não continuado. Esses índices indicam que os funcionários sentem que podem contribuir mais para o resultado global das dependências, caso tivessem todo o seu potencial efetivamente aproveitado.

Quanto ao estímulo à cooperação, flexibilidade, comunicação e compartilhamento de conhecimento, notamos que os respondentes percebem práticas de uso continuado e que os estimulam a exercitar esse tipo de atitude (72,1% concordaram totalmente com a segunda assertiva). Já os conceitos relativos à identificação das habilidades dos funcionários e conseqüente alocação em serviços que proporcionem alto desempenho, nos mostram que há um elevado contingente que não percebem esse tipo de prática nas dependências pesquisadas

(9,6% dos respondentes discordaram da assertiva e 33,7% somente concordaram parcialmente). Assim, podemos inferir que esse contingente não se sente envolvido nas discussões relativas a escolha dos trabalhos executados nas agências pesquisadas, o que prejudica o desempenho individual e das equipes de trabalho.

Da mesma forma, no item relacionado às formas de reconhecimento, percebemos que 7,7% dos respondentes não concordam com a existência desse tipo de prática e 37,5% as percebem, porém de uso não continuado. Esses índices levam-nos a inferir que as dependências não têm critérios muito claros sobre comissionamentos, reconhecimento de desempenho e estabelecimento de metas individual e de equipes. Para 4,8% dos respondentes essas práticas devem ser melhoradas e 38,5% acham que as mesmas podem ser melhoradas permanentemente.

As práticas mais adotadas pelas dependências pesquisadas são:

- Participação dos funcionários em eventos que visem o compartilhamento de conhecimentos;
- Estímulo à cooperação entre indivíduos e equipes de trabalho;
- Acompanhamento permanente do desempenho profissional dos funcionários, de forma a valorizar o reconhecimento pelos resultados alcançados e identificar carências de treinamento e capacitação;
- Permanente tratamento às críticas e sugestões apresentadas pelos funcionários quanto às práticas de gestão adotadas.

### **3.6.5.2 Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas**

Neste item avaliou-se se as dependências adotam práticas de identificação das necessidades de treinamento, se são elaborados planos de treinamentos e se os treinamentos necessários são efetivamente viabilizados e/ou realizados. Buscou-se avaliar, também, se existem ações de aplicação e acompanhamento dos conhecimentos adquiridos no processo produtivo das agências.

Tabela 3.21 Frequências do item Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas

Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												A + B + C (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C			1	2	3
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
A educação e o treinamento atendem às necessidades da dependência	4	15	15	0	17	20	0	7	26	4	39	61	3,8	37,5	58,7
A educação e o treinamento apóiam o desenvolvimento dos trabalhos	2	14	18	0	8	29	0	4	29	2	26	76	1,9	25,0	73,1
As necessidades de treinamento são identificadas com os funcionários	5	19	10	4	18	15	3	10	20	12	47	45	11,5	45,2	43,3
As habilidades e os conhecimentos recém adquiridos são aplicados na prática	2	15	17	0	13	24	2	15	16	4	43	57	3,8	41,3	54,8
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	2	20	12	0	12	25	0	9	24	2	41	61	1,9	39,4	58,7

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

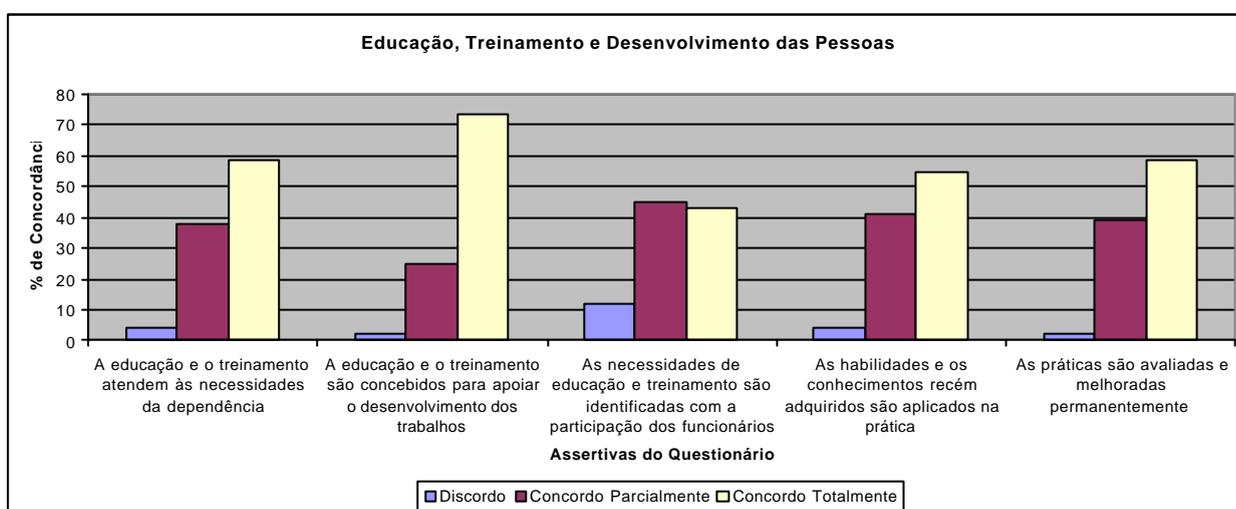


Figura 3.13 Percentuais do item Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas.

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

Os itens acima, relacionados ao processo de capacitação e desenvolvimento das pessoas, indicam que as dependências buscam identificar carências de treinamento e elaboram planos de capacitação para os funcionários considerando as suas necessidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento (58,7% e 73,1%, respectivamente, concordam totalmente com a existência desse tipo de prática nas dependências pesquisadas). Esses índices indicam, ainda, que são promovidos treinamentos informais e/ou em serviço voltados para o atingimento dos objetivos estratégicos. Verificamos, também, que são percebidas práticas relacionadas ao acompanhamento e aplicação dos conhecimentos adquiridos (41,3% concordam parcialmente e 54,8% concordam totalmente com a assertiva).

Outra constatação importante, no entanto, é a de que os funcionários sentem-se pouco participativos no processo de identificação das necessidades de educação e treinamento (11,5% não concordam que haja essa participação e 45,2% acham que existe, mas não de forma plena).

As práticas mais adotadas pelas dependências pesquisadas são:

- Estímulo ao autodesenvolvimento profissional;
- Estimulo à participação em cursos auto-instrucionais e à distância;
- Acompanhamento do desempenho, considerando os conhecimentos adquiridos em treinamentos realizados.

### 3.6.5.3 Bem-estar e Satisfação das Pessoas

Aqui, buscou-se avaliar as condições do ambiente de trabalho, ou seja, se existem práticas de gestão que estimulam os funcionários a atuar em Comissões de Incêndios e Prevenção de Acidentes - CIPA, Serviços Especiais de Saúde do Trabalhador, Equipes de Autodesenvolvimento, etc., visando promover e manter o ambiente de trabalho seguro e saudável. Tínhamos também, o propósito de avaliar se são realizados eventos de integração com os funcionários e se aplicadas pesquisas sobre o contexto e climas organizacionais.

Tabela 3.22 Frequências do item Bem-estar e Satisfação das Pessoas

Bem-Estar e Satisfação das Pessoas (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												Respostas (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C					
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
O ambiente de trabalho é mantido seguro e saudável	0	13	21	1	12	24	0	15	18	1	40	63	1	38,5	60,6
O bem-estar e a satisfação das pessoas são promovidos	1	19	14	1	10	26	0	8	25	2	37	65	1,9	35,6	62,5
A dependência identifica os fatores que afetam o bem-estar das pessoas	3	14	17	2	13	22	3	10	20	8	37	59	7,7	35,6	56,7
As informações obtidas são utilizadas para melhorar o ambiente de trabalho	1	12	21	1	12	24	1	11	21	3	35	66	2,9	33,7	63,5
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	2	18	14	1	12	24	0	12	21	3	42	59	2,9	40,4	56,7

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

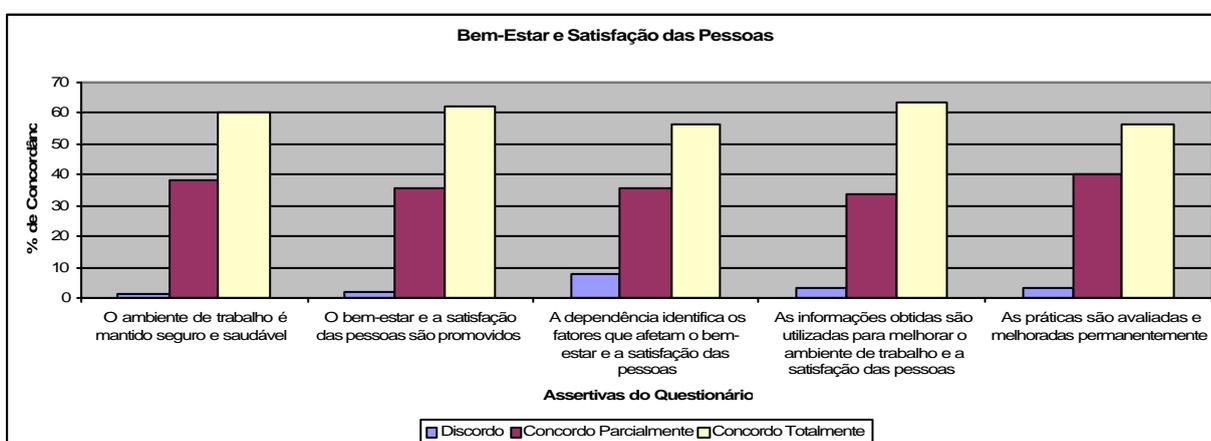


Figura 3.14 Percentuais do item Bem-estar e Satisfação das Pessoas

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

De forma geral, em função dos índices de concordância com as assertivas relacionadas ao bem-estar e a satisfação das pessoas (todos superiores a 56%), inferimos que os respondentes percebem práticas que estimulam a atuação em programas que visam manter a segurança e um ambiente de trabalho saudável. Os conceitos também indicam que existem práticas para obtenção de informações junto aos funcionários sobre a qualidade do ambiente de trabalho, que são realizados eventos de integração e que são promovidas ações visando à melhoria do clima organizacional. O índice de 56,7% indica, também, que os respondentes concordam que essas práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente.

As práticas mais adotadas são:

- realização de eventos que visem à integração e cooperação entre as pessoas e as equipes de trabalho;
- estímulo à participação em programas e treinamentos relacionados a segurança no ambiente de trabalho
- estímulo à participação em equipes que representam interesses dos funcionários;
- Realização de reuniões para discussão de fatores que influenciam no clima organizacional.

### **3.6.6 Critério Gestão de Processos**

Abrange todos os processos de trabalho da dependência e os principais requisitos para uma gestão eficiente e eficaz, ou seja, processos relativos ao produto e aos fornecedores e processos de apoio. Examina, portanto, como os principais processos são projetados, executados, avaliados e melhorados para atender às necessidades dos clientes e para aprimorar o desempenho global. Um conceito cada vez mais importante em todos os aspectos de gestão de processos organizacionais é a flexibilidade - capacidade de se adaptar rápida e eficazmente a requisitos mutáveis.

São objetivos desse Critério:

- Documentar as expectativas e os desejos dos clientes, traduzi-los e, respeitando as alçadas, agir de modo a atendê-los ou utilizá-los para melhoria de produtos e serviços.
- Analisar criticamente os processos voltados para produção, fornecimento e serviços de apoio a fim de que sejam constantemente aprimorados.
- Gerir os processos de produção, fornecimento e serviços de apoio para assegurar que os resultados atendam às expectativas dos acionistas e clientes.

- Cuidar para que os processos produtivos e as rotinas dos processos sejam cumpridos.
- Estabelecer plano de medição para conduzir, monitorar, avaliar e melhorar o desempenho dos processos e assegurar que produtos e serviços sejam constantemente aprimorados.
- Valorizar o aperfeiçoamento contínuo de todos os processos como parte integrante do trabalho do dia a dia.
- Definir e disponibilizar instrumentos adequados à solução de problemas e aperfeiçoamento de processos.
- Definir claramente a responsabilidade pelo desempenho dos processos produtivos.
- Gerir o relacionamento e o desempenho dos fornecedores de forma a garantir que sejam atendidos os requisitos de desempenho do Banco, relativos aos produtos e serviços recebidos.
- Considerar as informações de retorno (feedback) dos usuários dos produtos e serviços e a realimentação recebida dos fornecedores para a melhoria contínua dos processos.

### 3.6.6.1 Gestão de Processos Relativos ao Produto

Neste item avaliamos a percepção dos gestores e funcionários sobre práticas de estabelecimento e uso de indicadores de desempenho do atendimento. Buscava-se avaliar se as críticas e sugestões dos clientes são aproveitadas para a melhoria dos processos de atendimento. Avaliou-se, ainda, se o parque de equipamentos e outros instrumentos de entrega dos produtos e serviços são disponibilizados de forma a atender prontamente as necessidades dos clientes.

Tabela 3.23 Frequências do item Gestão de Processos relativos aos Produtos

Gestão dos Processos relativos aos Produtos (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												Respostas (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C			1	2	3
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
As necessidades dos clientes são consideradas nos processos	0	14	20	0	9	28	1	13	19	1	36	67	1	34,6	64,4
As etapas dos processos são entendidas por todos os envolvidos	2	18	14	0	20	17	1	19	13	3	57	44	2,9	54,8	42,3
Os processos são coordenados visando o melhor desempenho	1	16	17	0	11	26	0	14	19	1	41	62	1	39,4	59,6
Os processos são analisados por meio de indicadores de desempenho	2	18	14	1	13	23	1	11	21	4	42	58	3,8	40,4	55,8
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	2	21	11	1	8	28	1	15	17	4	44	56	3,8	42,3	53,8

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

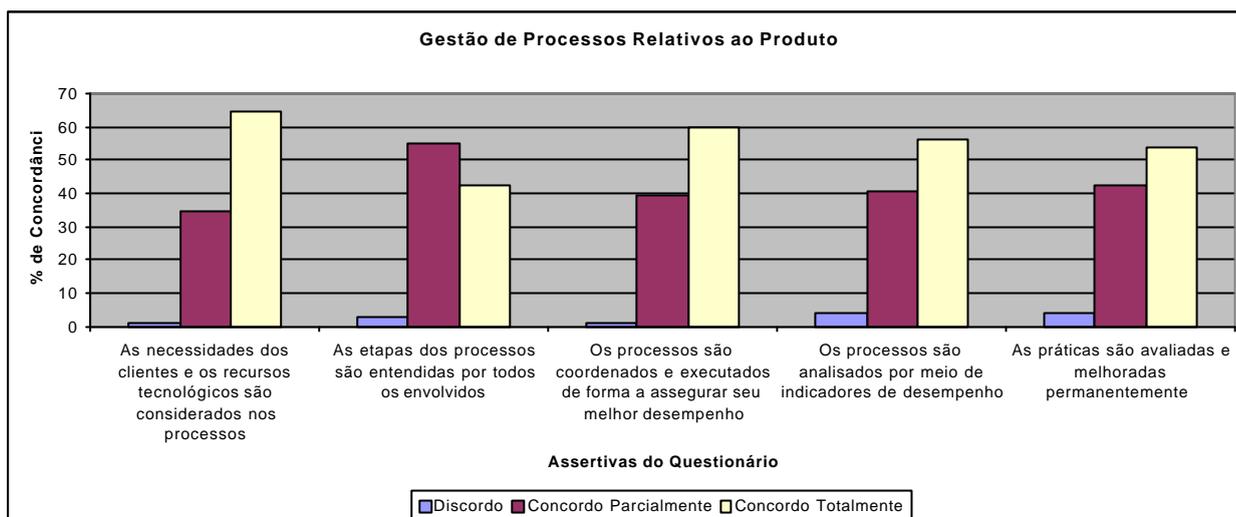


Figura 3.15 Percentuais do item Gestão dos Processos Relativos aos Produtos

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

A percepção dos respondentes sobre a gestão dos processos relativos aos produtos é bastante homogênea. A maioria concorda que as necessidades dos clientes e os recursos tecnológicos são considerados nos processos (64,4% concordam totalmente e 34,6% concordam parcialmente com a primeira assertiva). Quanto à terceira assertiva, que avaliava se os processos são coordenados e executados de forma a assegurar um melhor desempenho, verificamos que 59,6% concordaram totalmente e 39,4% concordaram parcialmente, ou seja, a maioria percebe a existência desse tipo de prática. A quarta assertiva avaliava se os processos são analisados por meio de indicadores de desempenho. Nesse item os respondentes apontam a existência desse tipo de prática nas dependências onde atuam (55,8% concordaram totalmente e 40,4% concordaram parcialmente com a assertiva).

Os conceitos relacionados ao entendimento dos processos por todos os envolvidos (terceira assertiva) revelam que grande parte dos respondentes (54,8%), embora percebam esse tipo de prática nas dependências pesquisadas, indicam que elas não são de uso continuado, ou seja, isso sugere que nem todos conhecem todos os processos de trabalho, seus objetivos e inter-relacionamentos.

As práticas mais adotadas são:

- Utilização dos canais institucionais para coleta de críticas e sugestões dos clientes quanto aos processos de atendimento;
- Realização de treinamentos internos visando proporcionar conhecimento sistêmico dos processos de trabalho;
- Utilização de indicadores de desempenho para avaliar a qualidade e adequabilidade dos processos de trabalho.

### 3.6.6.2 Gestão de Processos de Apoio

Aqui se avaliou a percepção dos gestores e funcionários sobre práticas relacionadas à utilização das críticas e reclamações dos clientes para rever os processos de suporte. Procurou-se avaliar, também, se os processos de apoio são monitorados através de indicadores, visando melhorar o desempenho global das dependências e os índices de eficiência e produtividade operacionais.

Tabela 3.24 Frequências do item Gestão dos Processos de Apoio

Gestão dos Processos de Apoio (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												Respostas (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C			1	2	3
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
As necessidades dos clientes são traduzidas em requisitos para os processos de apoio	4	15	15	1	14	22	3	11	19	8	40	56	7,7	38,5	53,8
Os processos de apoio são planejados para atender ao desempenho global da dependência	2	18	14	2	11	24	1	10	22	5	39	60	4,8	37,5	57,7
Os processos de apoio são executados de forma a assegurar que os produtos atendam a todos os requisitos	2	17	15	2	15	20	0	14	19	4	46	54	3,8	44,2	51,9
Os processos de apoio são monitorados através de indicadores, visando a melhoria do desempenho	3	19	12	2	13	22	0	12	21	5	44	55	4,8	42,3	52,9
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	1	22	11	2	8	27	1	11	21	4	41	59	3,8	39,4	56,7

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

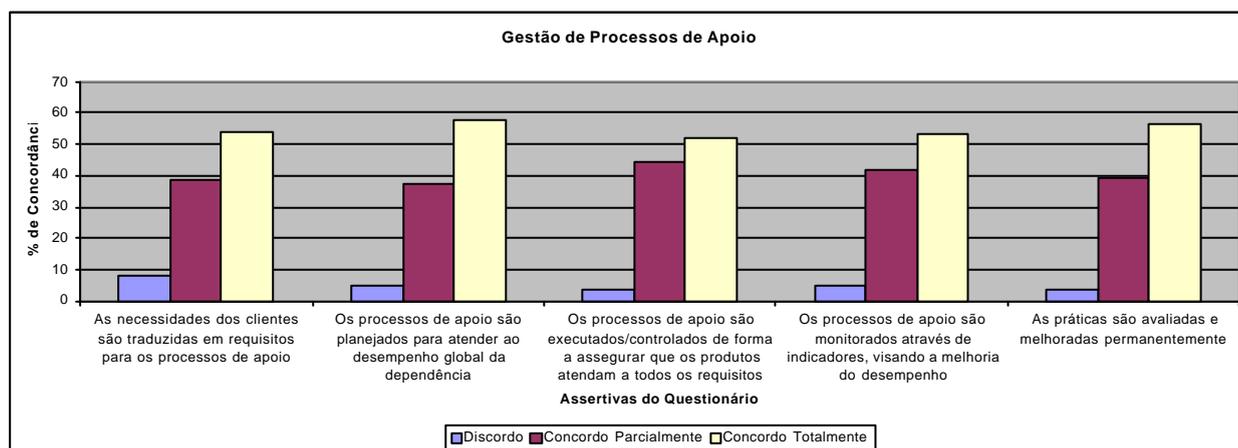


Figura 3.16 Percentuais do item Gestão dos Processos de Apoio

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

Já os conceitos atribuídos aos itens relacionados a gestão dos processos de apoio indicam que, embora os índices de concordância total tenham sido superiores a 50%, (variando de 51,9% a 57,7%), verificamos que uma grande parcela dos respondentes não concordam com as assertivas relacionadas a esse tipo de prática de gestão. Verificamos que as discordâncias com as assertivas variaram entre 3,8% a 7,7%, o que pode indicar que as

agências não estejam avaliando convenientemente as críticas e sugestões dos clientes visando aprimorar seus processos de apoio. Outra inferência que se pode fazer é que as dependências não estão utilizando indicadores de desempenho de processos, o que inviabiliza, inclusive, a adoção de práticas que visem a melhoria contínua dos processos de apoio.

Verificamos, também, que há um forte indicativo de que essas práticas não estão sendo avaliadas e aperfeiçoadas permanentemente (3,8% dos respondentes acham que elas devem ser melhoras e 39,4% acham que elas podem ser melhoras).

As práticas mais adotadas pelas dependências pesquisadas são:

- Utilização das reclamações e sugestões dos clientes para revisão dos processos de suporte aos negócios e serviços;
- Adoção de programas que incentivam o aperfeiçoamento dos processos de trabalho.
- Realização de treinamentos sobre os processos de trabalho (visão sistêmica);
- Utilização de indicadores de desempenho para avaliar a qualidade e adequabilidade dos processos de trabalho.

### 3.6.6.3 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores

Neste item se buscou avaliar a percepção dos gestores e funcionários sobre práticas de negociação com os fornecedores (prazos e formas de entrega esperados, por exemplo). Assim, buscou-se avaliar a percepção dos respondentes sobre práticas relacionadas a: conformidade dos serviços prestados pelos fornecedores; se são prestados feedback aos fornecedores quanto a qualidade dos serviços contratados; e, se são recebidos e analisados os feedback prestados pelos fornecedores quanto a qualidade dos insumos encaminhados pela agência.

Tabela 3.25 Frequências do item Gestão dos Processos Relativos aos Fornecedores

Gestão dos Processos Relativos aos Fornecedores (Assertivas do Questionário)	Grau de Concordância												Respostas (Em percentual)		
	Agência A			Agência B			Agência C			A + B + C			1	2	3
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
Os indicadores de desempenho são divulgados para os fornecedores	5	16	13	0	24	13	7	15	11	12	55	37	11,5	52,9	35,6
Os processos relativos aos fornecedores atendem requisitos de desempenho global	4	17	13	1	20	16	5	17	11	10	54	40	9,6	51,9	38,5
Os fornecedores são selecionados, avaliados e qualificados	5	18	11	4	18	15	3	15	15	12	51	41	11,5	49,0	39,4
A dependência fortalece o relacionamento com os fornecedores	3	14	17	0	9	28	2	13	18	5	36	63	4,8	34,6	60,6
As práticas são avaliadas e melhoradas permanentemente	3	19	12	1	12	24	3	13	17	7	44	53	6,7	42,3	51,0

Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

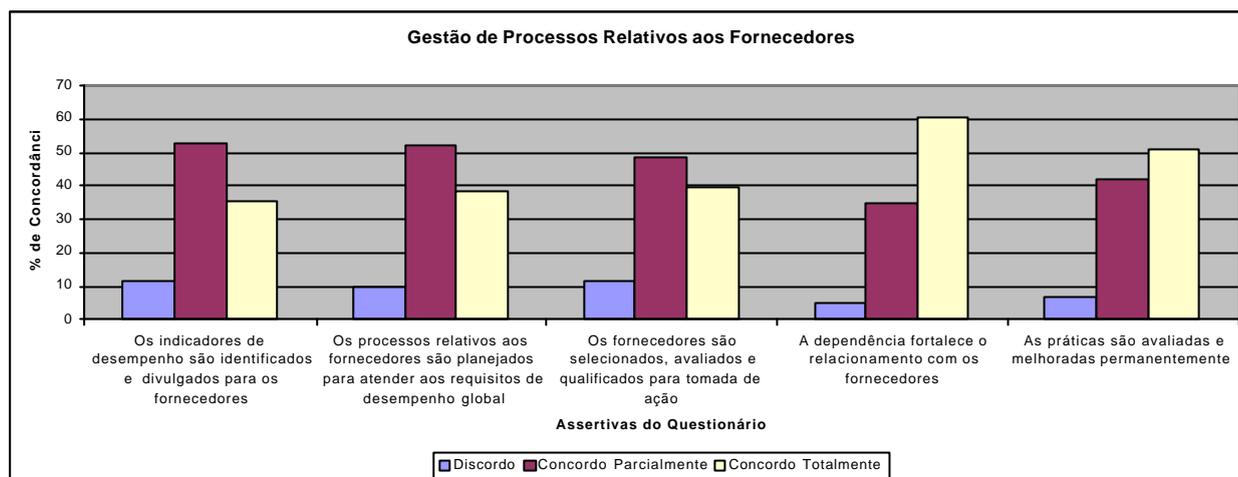


Figura 3.17 Percentuais do item Gestão dos Processos Relativos aos Fornecedores  
Fonte: Resultado da Pesquisa de Campo – Novembro 2001

Os conceitos relativos à gestão dos processos aos fornecedores indicam que a discordância com as assertivas é maior do que a relacionada a gestão dos processos relativos aos produtos e aos processos de apoio. Isso talvez se justifique pela complexa cadeia de intervenientes com que as agências têm de se relacionar diariamente. A cadeia cliente/fornecedor envolve intervenientes internos à organização, ou seja, unidades de apoio ao funcionamento da rede de agências e intervenientes externos, que podem ser prestadores de serviços eventuais, temporários e/ou permanentes. Verificamos que 11,5% discordam e 52,9% concordam somente parcialmente com a afirmativa de que existam indicadores de desempenho para avaliar e divulgar a qualidade dos serviços prestados pelos fornecedores. Além disso, 9,6% e 51,9%, respectivamente, são os conceitos atribuídos pelos respondentes à assertiva que trata do planejamento dos processos para atender aos requisitos de desempenho global. Verificamos, ainda, que 11,5% e 49% dos respondentes, respectivamente, não concordam e concordam parcialmente com a assertiva que trata da seleção, avaliação e qualificação dos fornecedores para a tomada de decisão. Podemos inferir, ainda, que as dependências podem não estar negociando convenientemente os prazos e forma de entrega com os fornecedores.

Como podemos notar, esse item foi um dos que recebeu os maiores índices de discordância e concordâncias parciais, o que pode indicar que as dependências têm menor ingerência sobre tais processos, ou que os administradores e funcionários ainda não perceberam a importância da integração entre os processos de trabalho das agências e de seus fornecedores, o que pode comprometer os processos de entrega de produtos e serviços e a qualidade do relacionamento banco/cliente.

As práticas mais adotadas pelas dependências pesquisadas são:

- Utilização das reclamações e sugestões dos clientes como indicador para avaliação da qualidade dos serviços prestados por fornecedores;
- Utilização de planilhas e painéis para o monitoramento dos serviços prestados pelos fornecedores;
- Utilização de indicadores de desempenho para avaliar a qualidade e adequabilidade dos serviços prestados pelos fornecedores.

### **3.6.7 Critério Resultados da Dependência**

Focaliza os resultados de todos os processos e respectivas atividades de melhoria, permitindo manter o objetivo dos Critérios de Excelência. Examina a evolução do desempenho da dependência nas perspectivas relativas à satisfação dos clientes, ao mercado, aos resultados financeiros alcançados, à satisfação de funcionários e colaboradores, aos fornecedores, aos produtos e aos processos organizacionais.

Os objetivos desse Critério visam assegurar constante melhoria, inclusive com relação a referenciais internos e de excelência.

Por não ser objeto desse estudo, não fizemos considerações sobre esse critério, até porque entendemos que a simples percepção de funcionários e gestores pode não espelhar, com segurança, a relação de causalidade entre as práticas adotadas nas dependências e o desempenho global dessas mesmas dependências.

#### 4. CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo identificar e avaliar as práticas de gestão adotadas nas agências bancárias que atuam no mercado varejista, a partir dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

Os objetivos específicos foram:

- Levantar junto à literatura especializada as categorias e teorias abordadas por autores proeminentes sobre as origens, evolução e tendências da indústria bancária, gestão pela qualidade total, gestão pela excelência e serviços;
- Identificar na bibliografia as principais categorias e conceitos associados à gestão pela excelência na atividade bancária, discutidas por alguns estudiosos da área e que influenciam as práticas de gestão nas organizações;
- Construir a base teórica, correlacionando os principais elementos com o tema, o problema e o objetivo geral do estudo, para a construção dos principais alicerces da pesquisa;
- Correlacionar a base teórica com os dados obtidos na pesquisa de campo, para extrair inferências sobre a temática pesquisada; e,
- Classificar e categorizar as percepções dos funcionários que trabalham na organização pesquisada.

A seguir serão apresentadas algumas conclusões sobre pontos relevantes acerca de aspectos genéricos, variáveis e fatores inferidos a partir dos resultados desta pesquisa e apresentar algumas contribuições deste estudo. Seguem, ainda, algumas sugestões para pesquisas futuras.

As organizações têm experimentado a convivência com paradoxos, em que novos e antigos valores coexistem, numa dualidade que bem caracteriza um processo de transição. Passa a ser imperativa a busca por novas formas de realizar o trabalho. Muitas vezes, velhas práticas são perpetuadas simplesmente porque se tem o seguinte pressuposto: “sempre tivemos sucesso agindo assim”. Porém, a realidade dos novos tempos revela que nada mais é estável e eterno, porque a velocidade com que as coisas mudam aumenta dia após dia, exigindo um reconstruir constante.

O comportamento dinâmico das relações com o mercado faz com que as organizações busquem novas tecnologias, melhorem seus processos, eliminem desperdícios e modernizem

sua gestão. Com ofertas semelhantes, as empresas buscam diferenciar-se dos concorrentes, a fim de conquistar a fidelidade do cliente, que passa a ser o desafio daquelas que querem sobreviver e obter sucesso no mercado.

Ao mesmo tempo em que se fortalecem para o embate mercadológico, essas organizações tornam-se referenciais para outras, ao experimentarem, com sucesso, novos modelos de gestão.

As organizações, em especial os bancos, desde o início da estabilização econômica, vêm sofrendo uma série de transformações. As instituições financeiras passaram a atentar para variáveis até então desprezadas, como informação, tecnologia, qualidade na prestação de serviços, estrutura de custos adequada, nicho de mercado bem definido e busca por aprendizado constante. Cada tipo de instituição procura um diferencial competitivo que lhe permita operar num mercado cada vez mais globalizado e seletivo.

As instituições financeiras que querem permanecer e crescer no mercado precisam estar preparadas para diferenciarem-se dos concorrentes. Serão bem sucedidas, portanto, as instituições financeiras que estabelecerem seus relacionamentos em vínculos fortes, capazes de sobreviver às intempéries do mercado, resultando numa relação duradoura com o cliente.

As considerações que fazemos a seguir têm um caráter holístico não se detendo a questões mais específicas (embora não menos importante) da operacionalização de programas de gestão pela excelência.

Tendo caráter exploratório, o presente estudo não pretende apontar opiniões conclusivas sobre os temas abordados e os resultados encontrados. Pelo contrário, pretende indicar alguns caminhos de observação a partir do que foi exposto.

O processo de implementação da qualidade faz parte do esforço que o Banco do Brasil vem desenvolvendo para estar na vanguarda do mercado no que diz respeito a tecnologias que possibilitem torná-lo cada vez mais ágil e competitivo. “Na prática, melhor”

Desde 1990, com os primeiros trabalhos realizados sobre qualidade, o Banco do Brasil vem implementando ações que buscam sedimentar o conhecimento técnico sobre a melhoria contínua.

No ano de 2000, a Diretoria de Distribuição e de Canais do Banco do Brasil decidiu ampliar o escopo de melhoria de processos para o conceito de gestão pela excelência e para esse objetivo vem utilizando como referencial teórico os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. Para tanto, vem implementando o Programa de Gestão pela Excelência – PGE que adota a metodologia “Primeiros Passos para a Excelência”, modelo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade que orienta a aplicação dos Critérios de Excelência nas organizações que estão iniciando a utilização do conceito de gestão pela excelência.

Através do presente estudo, portanto, buscamos avaliar o estágio de assimilação dessa filosofia de gestão, a partir da percepção de gestores e funcionários das agências Campina Grande(PB), Rio Negro - Manaus(AM) e Avenida 29 de Março - Curitiba(PR)

O Critério “Liderança” é dividido em dois itens – “Sistema de Liderança e Responsabilidade Pública e Cidadania”. Quanto ao item “Sistema de Liderança” verificamos que os respondentes, de um modo geral, percebem comprometimento das administrações das dependências com os objetivos estratégicos da empresa. Há percepção de que os administradores se envolvem pessoalmente na análise crítica do desempenho, na disseminação de valores e diretrizes e que servem de exemplo para todas as equipes de trabalho. O resultado da pesquisa nos mostra um alto índice de concordância com as assertivas relacionadas a esse critério de excelência (todas receberam conceitos superiores a 74% de concordância total). Tais conceitos, indicam que o estágio de gestão relacionado a esse critério está avançado, com práticas adequadas, de uso continuado, disseminadas entre todos os integrantes das equipes de trabalho e com tendências favoráveis de resultados.

Os conceitos atribuídos ao item “Responsabilidade Pública e Cidadania” mostra uma avaliação de percepção bastante heterogênea. Os funcionários se percebem atuando e agindo de forma ética e profissional (80,8% têm esse tipo de avaliação), mas não percebem as agências participando ativamente em projetos que visem a melhoria do meio-ambiente, fortalecimento das regiões onde estão situadas e desenvolvimento social.

O Critério “Planejamento Estratégico” é formado por dois itens: “Formulação de Estratégias” e “Operacionalização das Estratégias”. Nesses itens foram abordados o processo de planejamento estratégico e os desdobramentos dos planos em ações e metas. Notamos que os respondentes percebem que as estratégias e planos são estabelecidos considerando mercados, clientes, funcionários e fornecedores. Há, no entanto, um forte indicativo de que os

funcionários pouco se envolvem nos processos de definição de estratégias e planos (52,9% e 41,3% dos respondentes concordaram somente parcialmente com as assertivas que tratam dos processos de formulação das estratégias e elaboração dos planos de ação, respectivamente).

Embora haja percepção de que os planos estejam alinhados com as estratégias e diretrizes corporativas, verificamos que há necessidade de maior envolvimento dos funcionários no processo de definição desses planos, sem o que não haverá o comprometimento necessário ao pleno atingimento dos objetivos traçados.

Quanto ao Critério “Foco no Cliente e no Mercado”, verificamos que as agências, através de seus gestores e funcionários de execução, têm buscado permanente disseminação de uma nova filosofia de relacionamento com clientes e mercados. A visão dos funcionários é que, atualmente, as agências monitoram e procuram se antecipar às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades. Já se observa uma clara preocupação quanto à divulgação dos produtos, serviços e a marca do banco, assim como se busca um estreitamento do relacionamento com os clientes, além da interação com a sociedade.

A instituição de instrumentos como “BB Responde”, a realização de pesquisas de avaliação da satisfação dos clientes, a implementação de programas de segmentação e a criação de agências especializadas são demonstrações efetivas de que a empresa está voltada para seus clientes e mercados. Trata-se de um aspecto da mudança cultural que apresenta uma real evolução e perspectivas de vir a ser, em curto espaço de tempo, preponderante nas decisões administrativas. Todavia, é preciso que a empresa mantenha-se constantemente em alerta buscando evitar decisões em sentido contrário às necessidades de seus clientes.

O Critério “Informação e Análise”, que representa o centro nervoso para o alinhamento do sistema de informações e as estratégias corporativas, é subdividido em três itens: “Gestão de Informações das Dependências”, “Gestão de Informações Comparativas” e “Análise Crítica do Desempenho das Dependências”.

No item “Gestão de Informações das Dependências” verificamos que os conceitos atribuídos são bem diversificados, ou seja, não há concentração de percepções em discordâncias, concordâncias parciais ou concordâncias totais. Isso indica que as agências não estão coletando, disseminando e utilizando convenientemente as informações disponíveis. No item relativo a “Gestão das Informações Comparativas” notamos que há um alto índice de discordância e concordância parcial. Isso pode indicar que as agências não vêm estabelecendo e adotando mecanismos de comparação de seus desempenhos com os de outras agências.

Pode indicar, ainda, que as informações comparativas não estão sendo consideradas quando do estabelecimento de metas e para melhoria das práticas e processos de trabalho. Já o item “Análise Crítica do Desempenho das Dependências” aponta que os respondentes percebem práticas de correlacionamento das informações internas com as comparativas e que são promovidas análises globais do desempenho em relação às metas estabelecidas (os conceitos de concordância total são todos superiores a 65%).

Quanto ao Critério “Gestão de Pessoas” podemos concluir que, de forma geral, os funcionários concordam que as dependências, através de seus administradores, estimulam a iniciativa, criatividade e inovação. Existe cooperação, flexibilidade, comunicação e compartilhamento de conhecimentos e critérios claros de reconhecimento. Além disso, constata-se que a empresa tem uma forte preocupação com a capacitação de seus funcionários, já que são elaborados planos de treinamento voltados para o atingimento dos objetivos estratégicos, e existem programas de incentivo a qualificação profissional tais como: Bolsa de Graduação, Programa de MBA Especializados, Bolsa para treinamento em línguas, etc.

Há que se considerar, porém, que os funcionários são uma fonte vital de informações sobre as causas de baixo desempenho e, portanto, é preciso estabelecer alternativas que os incentivem a contribuir para a melhoria desse desempenho. É preciso, portanto, que os administradores estejam abertos a receber críticas e sugestões dos seus funcionários e que dêem o tratamento e/ou encaminhamento adequado para aquelas que não puderem ser tratadas no âmbito das próprias agências. Segundo Deming, um problema com os administradores é usar os programas de críticas e sugestões para “eliminar o portador das más notícias”. Ele observa que, se os administradores compreendessem a importância desse instrumento de feedback as críticas e sugestões deixariam de ser um problema e passariam a ser consideradas “uma mina de ouro” de informações.

A percepção dos respondentes quanto ao Critério “Gestão de Processos” nos leva a inferir que, embora sejam percebidas práticas relacionadas à gestão dos processos relativos aos produtos, à gestão dos processos de apoio e à gestão dos processos relativos aos fornecedores, há necessidade de uma melhor utilização das ferramentas da qualidade no gerenciamento proativo dos processos de atendimento e de apoio. Ferramentas como o “Gerenciamento de Rotinas” e “Estudos de Aperfeiçoamento de Processos”, instrumentos inclusive já utilizados no Banco do Brasil, poderiam ajudar na identificação de indicadores adequados para a mensuração e gerenciamento do desempenho de produtos e serviços, além

da qualidade do atendimento nas agências. O aperfeiçoamento desses indicadores será consequência direta de sua utilização cada vez mais intensiva. Ressalte-se que medir, baseado em dados e fatos, é o primeiro passo para facilitar a tomada de decisões administrativas. A utilização de indicadores de desempenho em todos os níveis da organização é um desafio que só será viabilizado com a utilização expressiva de recursos da informática. É preciso que todos os envolvidos no contato com os clientes (administradores, gerência média e atendentes) utilizem facilitadores que os auxiliem no gerenciamento dos processos internos e de atendimento, de forma que eles possam melhor contribuir para a geração de resultados favoráveis.

Uma vez definidos os indicadores de desempenho, o próximo passo é estabelecer metas desafiadoras e criar incentivos para alcançá-las. Em várias empresas que adotam o esquema de equipes autogeridas, o pagamento de bônus é determinado, em parte, pela habilidade das equipes em atingir metas de Qualidade. A tarefa de estabelecer as metas e criar incentivos é uma das tarefas-chave dos administradores das agências.

Como o Banco do Brasil adota a prática de realização de “Acordos de Trabalho” com administradores para o estabelecimento de metas negociais, além de outros instrumentos corporativos para acompanhamento e gestão de resultados, como por exemplo a GDP – Gestão do Desempenho Profissional e a PLR – Participação nos Lucros e Resultados, a empresa poderia adotar o “Gerenciamento por Diretrizes”, instrumento integrante da metodologia da Gestão pela Qualidade Total que direciona os esforços de melhoria para o atingimento das metas prioritárias da organização. Segundo Juran (1993), este instrumento, se aplicado no estabelecimento de metas e gerenciamento de resultados, pode contribuir para incrementar o desempenho global da empresa.

Segundo Hill e Jones (1998), a proposta de identificar os defeitos durante o processo de trabalho, descobrir as causas de sua ocorrência e agir corretivamente para que eles não se repitam são a essência da boa execução e gerenciamento de processos. Para os mesmos autores, além da necessidade de permanente visão de melhoria contínua dos processos de trabalho, é preciso estabelecer parcerias com fornecedores – especialmente numa empresa como o Banco do Brasil, que é estruturada em unidades de negócios e funções e, portanto, onde é grande a dependência aos fornecedores internos.

Implementar um modelo de gestão baseado em conceitos e fundamentos da Qualidade Total requer uma estreita cooperação entre todas as áreas da organização. É responsabilidade da alta administração assegurar que essa cooperação realmente ocorra em toda a organização.

É este o sentido do verbete “Total” na filosofia da Gestão pela Qualidade Total. A integração entre as áreas é requisito primordial para a organização atingir e manter-se em um patamar de excelência. Essa interatividade é um aspecto crítico para qualquer empresa, e em especial, para aquelas de grande porte, e deve ser encarado como um desafio para todos os administradores e funcionários.

Assim sendo, a partir dos resultados observados na pesquisa podemos concluir que o processo de implementação de um programa de gestão baseado em critérios da excelência, cujos fundamentos são baseados em conceitos da Gestão pela Qualidade Total, poderia ser mais bem assimilado quanto maior fosse o envolvimento de todos os integrantes das equipes de trabalho. Verificamos que os respondentes percebem envolvimento das administrações das agências no estabelecimento e disseminação dos objetivos estratégicos. Embora a forma de repasse e discussão desses objetivos dê-se através de reuniões nos diversos grupamentos funcionais, percebemos que há pouco envolvimento dos funcionários no processo de formulação das estratégias e planos de trabalho das dependências. O não envolvimento ou a pouca participação dos funcionários de todos grupamentos (gerência, supervisão e execução) pode ser prejudicial para o comprometimento quanto aos objetivos estratégicos. Para Hill e Jones (1998), “entre as empresas que obtêm sucesso com a adoção da Gestão pela Qualidade Total certos imperativos são ressaltados. E nós destacamos o papel que as várias funções desempenham em relação a cada preceito. O que não pode ser desconsiderado é que implementar um Programa de Gestão Baseado em conceitos da Qualidade Total requer estreita cooperação entre todas as funções na perseguição da meta comum de melhorar a qualidade, pois este é um processo interfuncional”.

Baseando-nos no histórico do programa de Qualidade implementado no Banco do Brasil, poderíamos concluir que haveria um maior comprometimento organizacional caso houvesse um Comitê de Implementação do Programa, e se houvesse um envolvimento pessoal dos integrantes da Diretoria da empresa. Trata-se de recomendação consensual entre autores consagrados, como Juran (1993) que é considerado o “guru da Qualidade” e diz: “O primeiro passo na mobilização coletiva para os projetos é o estabelecimento de um conselho de Qualidade. A responsabilidade básica desse conselho é a de lançar, coordenar, e “institucionalizar” melhoramentos de Qualidade anuais. Se não existe um conselho desse tipo, a alta gerência deve criar um. Os membros do conselho são tipicamente tirados do grupo de gerentes mais graduados. É errado organizar esse conselhos unicamente nos níveis mais baixos da gerência. Essa organização limita efetivamente qualquer projeto de melhoramento

da qualidade subsequente aos “muitos e úteis”, não aos “poucos, mais vitais” que podem produzir maiores resultados. Além disso, essa organização apenas nos níveis mais baixos leva uma mensagem a todos: o melhoramento da qualidade não é importante para a alta gerência. Para evitar isso, altos gerentes deveriam tornar-se pessoalmente os líderes e membros dos conselhos de qualidade”.

Como já foi dito neste trabalho, os fundamentos da excelência servem de referência para empresas que querem formar uma cultura de gestão voltada para resultados. Assim, à medida que os novos valores de gestão são desenvolvidos e praticados, as organizações estarão modernizando seu modelo de gestão e de relacionamento com seus clientes e mercados.

Para a academia, este trabalho valerá como referência e subsídio para a realização de novos estudos relacionados a avaliação do estágio da gestão das empresas pesquisadas ou como fonte de consultas bibliográficas, pois proporciona, ao pesquisador, uma visão generalista e específica acerca da gestão pela excelência na atividade bancária.. Já no nível empresarial, especialmente para os bancos brasileiros, as informações contidas neste trabalho auxiliam no ambiente gerencial, pois de posse dos resultados aqui contidos, os executivos que tratam da gestão de áreas, departamentos ou unidades geradores de resultados, poderão estabelecer metas e definir ações, a fim de atender, ainda mais, às necessidades e desejos de seus clientes, e ampliar definitivamente o valor agregado de seus serviços.

Por fim, podemos concluir que o Banco do Brasil está percorrendo o caminho da construção de uma vantagem competitiva por intermédio da excelência da gestão. Quando essa filosofia for assimilada e praticada em toda a empresa, certamente ela contribuirá para a geração resultados financeiros mais consistentes e duradouros.

Pesquisas relacionadas à gestão pela excelência na atividade bancária poderiam ser realizadas em multicasos, comparando Instituições Financeiras Públicas e Privadas, a fim de verificar a estágio de assimilação dos conceitos e fundamentos da excelência, diante das variações ambientais e condicionantes externos.

Seria, também, interessante, no caso de estudo de caso singular, a conjugação de pesquisa qualitativa e quantitativa com o objetivo de verificar os efeitos das transformações organizacionais derivadas da implementação de programas de Qualidade Total e/ou da assimilação e utilização dos conceitos e fundamentos da excelência.

Questões que foram tratadas de forma pouco enfática poderiam ser aprofundadas e enriquecer o conhecimento sobre os modelos de gestão adotados nas diferentes instituições financeiras brasileiras. Um tópico a ser mais bem estudado e tratado seria uma análise mais aprofundada das melhores práticas de gestão adotadas em agências bancárias. Isso poderia servir de parâmetro para os administradores desse tipo de organização.

Tratando-se de estudo sobre um tema emergente no meio organizacional e que ainda se encontra em estágio incipiente de desenvolvimento, acredita-se que investigações mais aprofundadas podem oferecer contribuições de ordem prática às organizações, em especial àquelas que adotam modelos de gestão baseados em conceitos da Qualidade Total.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCORSI, André. **Automação bancária e seus impactos: o caso brasileiro**. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.4, p. 39-46, out/dez, 1992.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BANCO DO BRASIL. **Introdução à Qualidade Total**. Brasília: Consultoria Técnica da Presidência, 1993.

BANCODO BRASIL. **Um caminho**. Fascículo nº 1 do Programa de Profissionalização. Brasília: Unidade de Função Recursos Humanos do Banco do Brasil, 1996a.

\_\_\_\_\_. **A nova arquitetura organizacional**. Fascículo Extra do Programa de Profissionalização. Brasília: Unidade de Função Recursos Humanos do Banco do Brasil, 1996b.

\_\_\_\_\_. **Banco do Brasil em perspectiva**. Brasília: Unidade de Comunicação e Marketing do Banco do Brasil, 1997c.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1997**. Brasília: Unidade Comunicação e Marketing do Banco do Brasil, 1997d.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1998**. Brasília: Unidade Comunicação e Marketing do Banco do Brasil, 1998a.

\_\_\_\_\_. **Retrato da empresa**. Brasília, <http://www.bb.com.Br>, 04 nov.2001.

BAPTISTA, Márcio Alves Amaral. **Atributos de qualidade no serviço bancário brasileiro: um estudo comparativo entre expectativas de clientes e percepções gerenciais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1993.

BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campos, 1996.

BLATTER, Philippe. **Bancassurance**. McKinsey Quaterly, n. 4, p. 18-27, 1996.

BRANDÃO, Hugo Pena & GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** In; Anais do 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARDOSO, Olga Regina. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. 1995. 402 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. **Inovações tecnológicas no setor de telecomunicações e o impacto sobre o trabalho**. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 85-93, abr/jun, 1996.

COBRA, Marcos, **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1986.

COSTA FILHO, Bento Alves da. **Automação bancária: uma análise sob a ótica do cliente**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, 1996.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: **Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAVIDOW, William H.; UTTAL, Bro. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1991.

DIEESE. **Desempenho e reestruturação dos bancos após o Plano Real**. Boletim do DIEESE, São Paulo, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos, mimeo, jun. 1997.

DINIZ, Eduardo. **Web Banking in Brazil**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 47-54, jul/set, 1998.

EDWARDS, Mark. R & EWEN, Ann J. **360° Feedback: the powerful new model for employee assessment and performance improvement**. New York: American Management Association, 1996.

FALLUH, Paula Crisóstomo Lopes Lima. **Automação Bancária**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade de Brasília, 1993.

FERNAUD, Cláudio Álvaro. **El nuevo perfil Del funcionario bancario**. In: **I Congresso Latinoamericano de Desarrollo de Recursos Humanos**. Buenos Aires: Federação Latinoamericana de Bancos, 1998.

FITZSIMMONS, James A. Service Management: **Operations Strtegy and Information Technology**. Boston, 2000.

FLUR, Dorlisa; LEDET, Elisabeth & MCCOY, Molly. **Supermarket banking**. McKinsey Quaterly, n. 4, p. 10-17, 1996.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e services**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

FRANCO, Afonso Arinos de Melo & PACHECO, Cláudio. **História do Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 1979.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência – O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho**. São Paulo: FPNQ, 2000.

- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.4, p.8-19, out/dez.2000
- GRÖNROOS, Christin; HEINONEN, Frederik; ISONIEMI, Kristina; LINDHOLM, Michael. **The NetOffer model: a case example from the virtual marketplace**. Management Decision, v. 38, n.4, p. 243-252. 2000.
- GUMMESSON, Evert. **Service Management: An Evaluation and the Future**. International Journal of Service Industry Management, v. 5, n. 1, p. 77-96. 2000.
- JURAN, Joseph M. **Juran na liderança para a qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- KARTENS, Holger; BERNHART, Wolfgang & MITTELDORF, Martin. **Knowledge management: reaping the benefits**. Cambridge: Arthur D. Little, Second Quarter, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- LAM, Terry; WONG, Alan; YEUNG, Sylvester. **Measuring Service Quality in Clubs: An Application of the SERVQUAL Instrument**. Australian Journal of Hospitality Management, v. 4, n. 1, p. 7-14, aut. 1997.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEITE, Jaci Corrêa. Tecnologia e organizações: **um estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias no setor bancário brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1996.
- LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. Serviços: **Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. 416 p
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. V.2. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Francisco Djalma de. **A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 1998.

OLIVEIRA, Raul Galamba de; LEICHTFUB, Reinhold & MATEACHE, Pedro. **New Money New Distribution**. Atlanta: McKinsey & Company, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for the future research**. Journal of Marketing, n. 49, p. 41-50, fall/1985.

PELAEZ, Carlos Manuel. **História Monetária do Brasil: Análise da Política, Comportamento e Instituições Monetárias**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RAJAN, Raghuram. **Why banks have a future: toward a new theory of commercial banking**. Journal of Applied Corporate Finance, v. 9, n. 2, p. 114-128, 1996.

REIS, Luís Filipe Sousa Dias. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry et alii. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Alcinei Cardoso; PASSOS, Daniel Domingos dos & CERQUEIRA, Hugo Gama. **Evolução recente do emprego bancário no Brasil**. Belo Horizonte: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos, mimeo, jul. 1998.

ROUSSAKIS, Emmanuel N. **Global banking: origins and evolution**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n.4, p. 45-53, out/dez, 1997.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SANFORD JR., Charles S. **Mercados Financeiros em 2.020**. In: Simpósio sobre mudanças nos mercados de capital: implicações sobre a política monetária. Kansas City: American Federal Reserve Bank, 1993.

SECURATO, José Roberto. **Decisões financeiras em condições de risco**. São Paulo: Atlas, 1996.

STANTON, Willian J. **Fundamentals of Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1994.

TEBOUL, James. **Managing the quality dynamic**. Edition number 01, Prentice-Hall, 1991. 250 p.

TEZANOS, José Felix. **Transformações na estrutura de classes na sociedade tecnológica avançada. O socialismo do futuro**, São Paulo, n. 6, p. 67-87, 1993.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEGAS, Waldyr. **Fundamentos de metodologia científica**. Brasília: Paralelo 15 & Editora Universidade de Brasília, 1999.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, M. J. **Service Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1996.