

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC**  
**Faculdade de Economia, Administração,**  
**Atuárias, Contabilidade e Secretariado - FEAACS**  
**Curso De Administração de Empresas**

**A QUALIDADE COMO FERRAMENTA PARA UMA  
ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA O MERCADO**

**André Martins Aragão**

**Fortaleza - Ceará**  
**1999**

**ANDRÉ MARTINS ARAGÃO**

**A QUALIDADE COMO FERRAMENTA PARA UMA  
ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA O MERCADO**

Monografia submetida à coordenação do curso de  
Administração de Empresas como requisito parcial  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração de Empresas, pela  
Universidade Federal do Ceará

**Fortaleza - Ceará**  
**1999**

## AGRADECIMENTOS

*A Deus, por me iluminar sempre e por me dar força para concluir mais este trabalho. A meus mestres, que tanto me ajudaram a enriquecer meus conhecimentos, em especial aos meus orientadores Professores Fernando Xavier e Jaqueline D. Maciel. Aos amigos do Banco do Brasil, que tanto se empenharam em me ajudar, especialmente a Rodney A. Rangel e a Maria Teresa. E principalmente a meus Pais, Tarcísio e Celínia, que tanto me motivaram em mais este degrau da minha vida, e a eles dedico esta monografia.*

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos à obtenção da graduação em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca Central da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita em conformidade com as normas da ética científica

~~André Martins Aragão~~

Monografia Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/1999

~~Prof.: Fernando Menezes Xavier~~  
Orientador

~~Nota~~

~~Prof.: Zorandir Lopes de Oliveira~~

~~Nota~~

~~Prof.: Carlos Manta Pinto de Araújo~~

~~Nota~~

## SUMARIO

	Pág.
<b>Introdução</b>	01
<b>UNIDADE 1</b>	
<b>Capítulo I</b>	
1. O que é Qualidade Total e qual sua Importância numa Economia Global	02
1.1 Cadeia Cliente - Fornecedor	04
1.2 Evolução Histórica da Qualidade	05
<b>Capítulo II</b>	
2. O Controle da Qualidade no Japão	07
2.1 Os precursores da Qualidade	10
<b>Capítulo III</b>	
3. O Desenvolvimento da Qualidade nas Organizações	12
3.1 Planejamento	12
3.2 Implantação	13
3.3 Avaliação	13
3.4 Métodos e Ferramentas da Qualidade	13
3.4.1 Just in Time	14
3.4.2 Kanban	14
3.4.3 Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)	14
3.4.5 Os "5S"	14
<b>UNIDADE 2</b>	
<b>Capítulo IV</b>	
4. Organização como Processo Administrativo	16
4.1 Organização Formal	17
4.2 Organização Informal	18
4.3 Divisão do Trabalho	18
4.4 Especialização	19
4.5 Distribuição de Autoridade e Responsabilidade	20
4.6 O Racionalismo da Organização Formal	21

4.7	Conceitos de Linha e Assessoria	21
4.8	Autoridade Funcional	22
4.9	Organização Linear	22
4.9.1	Características da Organização Linear	22
4.9.2	Vantagens	23
4.9.3	Desvantagens	23
4.9.4	Aplicação	24
4.10	Organização Funcional	25
4.10.1	Características da Organização Funcional	25
4.10.2	Vantagens	26
4.10.3	Desvantagens	26
4.10.4	Esfera de Aplicação da Organização Funcional	26
4.11	Organização de Matriz	27
4.11.1	Vantagens	27
4.11.2	Desvantagens	28
4.11.3	Aplicação	28
 <b>Capítulo V</b>		
5.	Departamentalização Básica	29
5.1	Departamentalização Funcional	30
5.2	Departamentalização por Produtos	30
5.3	Organização Territorial	31
5.4	Organização Centrada no Cliente	31
5.5	Estruturas Compostas	32
5.6	Considerações - Chave	32
5.6.1	Estratégia	32
5.6.2	Tecnologia	33
5.6.3	Meio Ambiente	33
 <b>UNIDADE III</b>		
 <b>Capítulo VI</b>		
6.	O Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil	34
6.1	O Banco do Brasil nesta Década	34
6.2	A Mudança da Estrutura Organizacional do B. B.	36
6.3	A Qualidade como Alternativa para Mudança do Quadro Vigente	38
6.3.1	Atendimento das Necessidades e Expectativas dos Clientes	39
6.3.2	Qualidade de Vida dos Membros da Organização	40

6.3.3 Interação com o Meio Ambiente	40
6.3.4 Desenvolvimento e Aperfeiçoamento Contínuo	41
6.4 A Implantação do Sistema de Qualidade Total	41

**Capítulo VII**

7. A Nova Arquitetura Organizacional	43
7.1 Diretoria	44
7.2 Unidades de Assessoramento	44
7.3 Unidades de Função	45
7.4 Unidades Estratégicas de Negócios	45
7.4.1 Comercial	47
7.4.2 Governo	47
7.4.3 Internacional	48
7.4.4 Mercado de Capitais e Investimentos	48
7.4.5 Recuperação de Créditos	48
7.4.6 Rural e Agro-industrial	49
7.4.7 Seguridade	49
7.4.8 Varejo e Serviços	49
7.4.9 Distribuição	50
7.5 Dinâmica de Funcionamento da Estrutura	50
7.5.1 Autonomia e Integração	51
7.5.2 Benefícios	52
<b>CONCLUSÃO</b>	53
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	55

## INTRODUÇÃO

Nos tempos de concorrência acirrada, como estamos presenciando, empresas tradicionais que estávamos acostumados a associá-las a bons produtos, a grandeza e a poder, passam por enormes dificuldades, muitas delas encerrando suas operações ou sendo fundidas a outras organizações para não perderem mercados. Em contrapartida empresas jovens, mais ágeis, estão cada vez mais presentes na mente dos consumidores.

A velocidade das comunicações e estruturas organizacionais voltadas para o mercado, mais próximas do cliente, são requisitos essenciais para sobrevivência das organizações em todos os setores, e como forma de conscientização dos agentes organizacionais para essa integração, aparece a Qualidade Total, que já se tornou ferramenta indispensável em meio às rotinas operacionais nos dias de hoje.

O objetivo deste trabalho é propiciar uma análise comparativa entre estruturas organizacionais e avaliar as contribuições da Qualidade Total como forma de reorientação do foco da organização para o cliente, tomando como exemplo a implantação do Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil S/A e sua nova estrutura organizacional.

A metodologia adotada é resultado de pesquisa bibliográfica em algumas das mais conceituadas fontes à respeito do assunto e de um estudo de caso específico sobre as mudanças ocorridas no Banco do Brasil S/A, durante a implantação de seu Programa de Qualidade.

## CAPÍTULO I

### O QUE É A QUALIDADE TOTAL, E QUAL SUA IMPORTÂNCIA NUMA ECONOMIA GLOBAL

Qualidade Total, afinal o que significa este fenômeno de adesão dos anos 90. Muitos, erroneamente, ainda acham que qualidade é a ausência de defeitos, mas será que somente isso é suficiente para garantir o sucesso de um produto ou de uma empresa.

Qualidade tem sido alvo de discussões de estudiosos de pelo menos quatro disciplinas - Filosofia, Economia, Marketing e Gerência de Operações - todas têm analisado a qualidade de pontos de vista diferentes: a Filosofia está mais ligada às questões de definição; a Economia tem se voltado para a maximização de lucros e para o equilíbrio de mercado; o Marketing está mais associado a conquista de mercados e a satisfação do cliente; enquanto que a Gerência de Processos tem dado ênfase no controle da produção e prevenção de defeitos. O resultado tem sido uma série de perspectivas que competem entre si, mas que têm muitos temas comuns, temas que envolvem preço, propaganda, participação no mercado, custo, produtividade e lucratividade. *Vicente Falconi* <sup>(1)</sup> tem uma consideração interessante a respeito: "*imagine-se proprietário de uma empresa:*

- *Seu produto perdeu atualidade pelo lançamento de um outro produto melhor e mais barato;*
- *Certos países, no desespero de conseguirem divisas, baixaram o preço internacional de seu produto, fazendo com que sua empresa perdesse competitividade;*

---

(1) CAMPOS, Falconi V. - Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês). RJ, Bloch Editores S.A. 1992.

- Seus concorrentes já utilizam novos equipamentos que tornaram o seu processo ineficaz para um novo nível de qualidade e tecnológico colocado no mercado;

- Certos países impõem exigências normativas difíceis de serem alcançadas com seu atual processo; etc.”.

O verdadeiro critério da qualidade é a preferência do consumidor aliada a alta produtividade com baixo custo, e a um preço acessível, só isso fará com que o consumidor escolha os serviços de sua empresa ao invés dos de seus concorrentes. Concorrência essa que com a queda das barreiras comerciais e a rapidez das comunicações, estão espalhados por todo o mundo.

Ainda segundo Falconi (1), “o objetivo da utilização do Controle da Qualidade Total como abordagem gerencial nas empresas, é justamente criar condições internas que garantam a sobrevivência das organizações a longo prazo”.

O sucesso da Qualidade Total se mostra com a grande aceitação por parte das médias e grandes empresas nacionais, segundo a empresa americana de consultoria Price Waterhouse, cerca de 70% das grandes empresas brasileiras e 65% das médias já adotaram ou estão em implantação de Programas de Qualidade.

Os resultados desses planos já estão à mostra, é o caso da FIAT, que adotou seu Programa de Qualidade em 1989, e já conquistou o terceiro lugar entre as grandes montadoras nacionais, ultrapassando a tradicional Ford. Esta posição se traduz em números invejáveis tais como: diminuiu o índice de faltas ao trabalho em 66%, os acidentes de trabalho em 76%, aumentou sua participação no mercado em 219%, a produção diária em 152%, e o emprego em 70%. Segundo Edgard Cárceres, engenheiro responsável pelo programa da empresa, a assiduidade é recorde mundial, consequência do excelente ambiente interno alcançado.

---

(1) CAMPOS, Falconi V. - Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês). RJ, Bloch Editores S.A. 1992.

## 1.1 Cadeia Cliente - Fornecedor

Ao entendermos o que são clientes, processos e fornecedores. Podemos compreender melhor o significado da Qualidade no cenário atual do mundo dos negócios.

**Clientes:** São pessoas, segmentos ou organizações que recebem ou se beneficiam de produtos, serviços ou processos. Somente os clientes podem determinar o que é Qualidade e dizer-nos o que querem e como querem. Existem dois tipos de clientes:

- Clientes Externos, também conhecidos como clientes finais, são os que apoiam financeiramente as organizações, comprando seus produtos e serviços;
- Clientes Internos, são pessoas ou segmentos da mesma organização que recebem algum tipo de produto ou serviço necessário a realização do seu trabalho. Devem ser considerados com a mesma importância dos clientes externos pois a satisfação destes está vinculada à eficácia dos trabalhos de toda a organização.

**Processo:** é um conjunto de atividades seqüencialmente dispostas, as quais se agregam valores de forma progressiva com o objetivo de se obter um determinado resultado e atender às expectativas e necessidades de clientes internos e externos. Toda atividade é parte de um processo, e uma organização é o conjunto de vários processos.

**Fornecedores:** são pessoas, segmentos ou organizações que fornecem insumos (materiais, informações, dados, etc.) a um determinado processo, visando atender às necessidades de clientes.

A relação cliente - fornecedor forma uma grande cadeia. Sempre se é cliente e fornecedor de de alguém, assim, qualquer pessoa que dá continuidade a um trabalho que executamos é um cliente nosso.

## 1.2 Evolução Histórica da Qualidade

Ao contrário do que muitos pensam, o conceito de Qualidade não surgiu no Japão, ele vem de antes da Revolução Industrial, do tempo dos artesãos, onde existiam associações de classe empenhadas em promover e aprimorar os métodos de trabalho dos seus respectivos ofícios. 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 trabalho e de seus aprendizes, e o cliente, normalmente um membro da comunidade, atuava como inspetor da qualidade, informando rapidamente ao artesão algum defeito ou modificação no produto.

Com a chegada da "Era Industrial", em consequência das Teorias Clássicas, o trabalhador perdeu a noção do produto final, restringindo-se a uma única tarefa repetitiva. Nesta fase os problemas com qualidade tornaram-se mais graves pois os trabalhadores não tinham mais a mesma motivação nem o mesmo compromisso com a qualidade do produto final.

A situação foi se agravando com a complexidade dos sistemas produtivos, a produção em larga escala aumentava os níveis de supervisão, distanciando ainda mais os consumidores daqueles que produziam. É nesta época que surge a figura do inspetor, com a função de verificar se o produto estava de acordo com as especificações, sendo executada após a conclusão de diversas fases do processo produtivo.

Nos anos 30, surgia o Controle Estatístico de Qualidade com a introdução da inspeção por amostragem. Além disso com a utilização de gráficos de controle estatístico, foi possível prever quando um processo de fabricação saía dos níveis de controle, e diagnosticar a ocorrência de defeitos. Assim a função da qualidade começava a atingir o caráter de prevenção de defeitos, mas ainda restrito a produção propriamente dita.

Após a II Guerra Mundial, nos anos 40 e 50, com a escassez de produtos e a mudança de mentalidade dos consumidores nos EUA, cresceu a importância do controle da qualidade dentro das empresas, enfatizando-se a durabilidade dos produtos. Devido a 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.

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. Este movimento recebeu varias designações, entre as quais a mais conhecida foi Controle Total da Qualidade.

O Controle Total da Qualidade procurava estabelecer uma estrutura capaz de alterar as linhas de produção pouco eficientes, rejeitar lotes de insumos enviados com defeito para a produção, sugerir novos projetos a serem desenvolvidos e avaliar o desempenho desses projetos através de pesquisa antes de liberar para fabricação.

## **CAPITULO II**

### **O CONTROLE DA QUALIDADE NO JAPÃO**

O Japão sempre foi conhecido por ter produtos baratos e de má qualidade, somente após a década de 50 esta situação começou a se inverter. Depois da II Guerra, as Forças Armadas Americanas de ocupação começaram a ter problemas com as falhas frequentes do sistema telefônico Japonês e impuseram à indústria japonesa de telecomunicações, em 1946 a aplicação do controle estatístico de qualidade, foi a introdução dessa técnica no Japão pela primeira vez.

Reconhecendo os avanços com a aplicação dessa técnica, foram criados alguns grupos de estudos, como o JUSE (União de Cientistas e Engenheiros Japoneses) e o QCRG (Grupo de Pesquisa para Controle da Qualidade), com o objetivo de implantar a qualidade na indústria japonesa e da melhoria da qualidade de vida do povo japonês. O resultado desse trabalho ficou conhecido como "Estilo Japonês de Controle da Qualidade". As considerações básicas desse grupo eram:

- a) Disseminar largamente os métodos estatísticos nas indústrias;
- b) Produzir produtos de bom nível de qualidade por um preço baixo, com o objetivo de obter divisas para compensar as importações necessárias, devido a escassez de matéria-prima no Japão;
- c) Incentivar a educação e o treinamento intensivos, utilizando inclusive especialistas estrangeiros como os norte americanos W.E. Deming e o Dr. J.M. Juran. O rádio e a televisão também foram largamente utilizados no treinamento de líderes nas fábricas japonesas.

No final da década de 50, começava a surgir uma nova forma de controle da qualidade, denominada "Garantia de Qualidade no Desenvolvimento do Produto", essa abordagem envolvia a verificação em todos os estágios, desde o planejamento, projeto, produção experimental até 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. No início da década de 60 foram lançados os Círculo da Qualidade, e em 1968 na Conferência Internacional de Controle de Qualidade, em Tóquio, o mundo tomou conhecimento da idéia japonesa sobre o Controle da Qualidade.

1951 - O termo "Garantia de Qualidade no Desenvolvimento do Produto" (CWQC) é introduzido.

1952 - É realizada a Conferência Internacional para Controle da Qualidade em Tóquio.

1953 - É criada a Associação Japonesa para Controle da Qualidade (JAPANESE ASSOCIATION FOR QUALITY CONTROL - JAQC).

1954 - A Corporação Nacional de Radiodifusão oferece uma série de cursos de CQ em sua rede de televisão educativas.

1955 - A NSF oferece cursos de qualidade e controle de CQ para empresas e indivíduos em todo o mundo.

1956 - Um relatório da Associação de Controle da Qualidade dos Estados Unidos apresenta os princípios do controle da qualidade.

1957 - O primeiro curso de qualidade é oferecido pelo MIT para empregados da IBM.

1958 - O primeiro curso de qualidade é oferecido pelo MIT para empregados da General.

1959 - É realizada a Conferência Internacional para Controle da Qualidade em Tóquio.

1960 - O termo "Garantia de Qualidade no Desenvolvimento do Produto" (CWQC) é introduzido.

1961 - É realizada a Conferência Internacional para Controle da Qualidade em Tóquio.

1962 - É criada a Associação de Controle da Qualidade para o Brasil (ABRACQ).

1963 - É lançado o livro "Garantia de Qualidade no Desenvolvimento do Produto" (CWQC) de autoria de W. Edwards Deming.

1964 - O primeiro curso de qualidade é oferecido pelo MIT para empregados da IBM.

1965 - É realizada a Conferência Internacional para Controle da Qualidade em Tóquio.

1966 - É criada a Associação de Controle da Qualidade para o Brasil (ABRACQ).

1967 - É lançado o livro "Garantia de Qualidade no Desenvolvimento do Produto" (CWQC) de autoria de W. Edwards Deming.

1968 - É realizada a Conferência Internacional para Controle da Qualidade em Tóquio.

### **Cronologia do Movimento da Qualidade Japonesa**

---

- 1945 É criada a Seção de Comunicação Civil dentro do Quartel General, Comando Supremo das Forças Aliadas.  
É criada a Associação de Padrões Japonesa.
- 1946 É criado o Comitê de Padrões Industriais Japonês.  
É criada a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE).  
O jornal mensal *Padrões e Normas* é publicado pela primeira vez.
- 1949 O Grupo de Pesquisa em Controle da Qualidade é criado dentro do JUSE.  
São oferecidos os primeiros cursos de CQ.  
É aprovada a Lei da Padronização Industrial.  
Os seminários da Seção de Comunicação Civil são oferecidos.
- 1950 A JUSE publica a revista *Controle Estatístico da Qualidade*.  
Padrões Industriais Japoneses são criados com base na lei de padronização industrial.  
Deming apresenta seminários sobre qualidade.
- 1951 É criado o Prêmio Deming.  
É realizada a primeira Conferência sobre Controle da Qualidade.
- 1954 Juran apresenta seminários sobre qualidade.
- 1956 A Corporação de Radiodifusão em Microondas do Japão transmite um curso por correspondência para encarregados.
- 1957 A Corporação Nacional de Radiodifusão oferece uma série de cursos de CQ no seu canal de televisão educativa.
- 1960 A JUSE publica em dois volumes o manual de CQ para encarregados.  
O primeiro "Mês da Qualidade" é introduzido em âmbito nacional.
- 1961 Um suplemento especial do *Controle Estatístico da Qualidade* é publicado para encarregados.  
É realizada a décima primeira Conferência sobre Controle da Qualidade, incluindo um painel sobre "o papel dos encarregados na garantia da qualidade".
- 1962 *Genba-To-QC* (Controle da Qualidade para Encarregados) é publicado, incluindo uma proposta para círculos de CQ.  
O primeiro Círculo de CQ é registrado como círculo de CQ do Quartel General.  
É realizada a primeira conferência anual sobre CQ para encarregados.
- 1968 O termo "controle da qualidade por toda companhia" (CWQC) é introduzido.
- 1969 É realizada a Conferência Internacional para Controle da Qualidade em Tóquio.
- 1970 É criado o Prêmio de Controle da Qualidade para todo o Japão.  
É criada a Sociedade Japonesa para Controle da Qualidade.
- 1972 O desdobramento de funções da qualidade é praticado primeiramente na KOBE Shipyard, Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.
- 1979 100 mil círculos de CQ são registrados.

## 2.1 Os Precursores da Qualidade

*Deming* (1), em suas palestras no Japão no início da década de 50, deu a Qualidade uma abordagem científica, incentivando os gerentes a enfatizar os problemas com a variabilidade da produção e suas causas. Também incentivou os administradores a participar mais ativamente nos programas de melhoria da Qualidade e a adotar uma abordagem sistêmica para resolução de problemas, o que mais tarde veio a se chamar de Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), que consiste em adotar como método de gerenciar ações administrativas: o planejamento, a execução, a verificação e a ação corretiva / padronização. A adoção das técnicas de Deming permitiu o fenômeno do desenvolvimento do Japão e instituiu a Moderna Prática da Qualidade.

Em 1954 foi *Juran* (2), conduzindo palestras para gerentes de nível médio e alto no Japão, que contribuiu para o fortalecimento da Qualidade. Enfocando questões de planejamento e organização como sendo de responsabilidade das gerencias. Segundo Juran, a Qualidade devia ser enfocada como fator gerencial e não como uma atividade especializada, restritas a setores técnicos de controle.

A filosofia de Juran recomendava aos gerentes que examinassem todo o processo produtivo por problemas (do fornecedor ao consumidor final), e depois, treinassem seus funcionários para que fizessem o mesmo. Em algumas organizações era necessário fazer pequenos grupos para fazer esta tarefa (equipes / círculos de qualidade). Juran defende o treinamento para estes grupos como técnicas de resolução de problemas, dinâmicas de grupo e trabalho em equipe.

Ainda segundo Juran, os processos gerenciais básicos seriam definidos como: Planejamento da Qualidade; Controle da Qualidade; e, Melhoria da Qualidade. Tal definição denominada Trilogia de Juran.

---

(1) William Edwards Deming, APUD GARVIN, David A. Gerenciando a Qualidade. RJ Qualitymark Editora Ltda., 1991.

(2) Joseph M. Juran, APUD GARVIN, David A. Gerenciando a Qualidade. RJ Qualitymark Editora Ltda., 1991.

Em 1956, *Armand Feingenbaum* (1) levou o Princípio da Qualidade um passo a diante, propondo o "Controle Total da Qualidade". Produtos de alta qualidade, argumentava ele, não teriam probabilidade de ser produzidos, se o departamento de fabricação fosse obrigado a trabalhar isoladamente. O princípio em que se assenta esta visão da Qualidade Total é que: "para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle deve começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado as mãos de um fregues satisfeito". Daí implica ser a Qualidade um trabalho de todos.

## 1. O DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A qualidade é um conceito que se refere à adequação de um produto ou serviço às necessidades e expectativas dos clientes. Ela é um atributo que pode ser medido e controlado. A qualidade é uma característica que pode ser ensinada e aprendida. Ela é uma responsabilidade de todos os membros da organização. A qualidade é um processo contínuo que envolve a melhoria constante dos produtos e serviços. A qualidade é um fator de competitividade e sucesso no mercado. A qualidade é um valor que agrega e diferencia uma organização.

### 1.1. O Desenvolvimento

O desenvolvimento da qualidade é um processo contínuo que envolve a melhoria constante dos produtos e serviços. A qualidade é um fator de competitividade e sucesso no mercado. A qualidade é um valor que agrega e diferencia uma organização. A qualidade é um processo que envolve a participação de todos os membros da organização. A qualidade é um processo que envolve a melhoria constante dos produtos e serviços. A qualidade é um processo que envolve a melhoria constante dos produtos e serviços. A qualidade é um processo que envolve a melhoria constante dos produtos e serviços.

(1) Armand V. Feigenbaum, APUD GARVIN, David A. Gerenciando a Qualidade. RJ Qualitymark Editora Ltda., 1991.

## **CAPÍTULO III**

### **O DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações, inseridas num ambiente altamente instável, com mudanças cada vez mais rápidas e com o alto grau de competitividade e concorrência, logo se deram conta que era necessário acompanhar as mudanças, e isso se traduz na necessidade de satisfazer as necessidades dos clientes, a partir do inter-relacionamento entre processos. Deduz-se que o esforço gerencial de produzir qualidade induz a uma série de etapas por toda a organização:

#### **3.1 Planejamento**

Considerada a etapa mais importante, o planejamento leva em consideração os fatores ambientais da organização: cultura da empresa; tipo de administração adotado; situação da empresa em relação à concorrência; e recursos disponíveis (materiais, financeiros, tecnológicos e humanos). A partir desses fatores se definem todo o programa. Toda a administração deve estar envolvida nesta fase, pois serão desenvolvidos o modo de gestão e os objetivos a serem alcançados.

### 3.2 Implantação

A implantação consiste em iniciar e dar continuidade ao projeto de melhoria da Qualidade, e se inicia com a sensibilização e motivação das gerências e dos colaboradores, passando pela divulgação dos objetivos e por ações de treinamento de pessoal em áreas onde houver necessidade à formação das equipes. Nesta etapa existem alguns fatores que devem ser levados em consideração:

- a) A existência de uma metodologia definida e uniforme;
- b) Realização de projetos e programas de Qualidade;
- c) Análise dos riscos das ações a serem implementadas;
- d) Análise das causas dos problemas e pontos fracos; e,
- e) Documentação dos processos.

### 3.3 Avaliação

Um programa de Qualidade deve ser avaliado constantemente, para se identificar suas falhas, medir a sua eficácia e seus resultados. Nesta fase deveremos verificar os seguintes pontos básicos:

- a) Mensuração e avaliação do programa, verificando seus resultados;
- b) Satisfação dos clientes;
- c) Incremento na participação de mercados;
- d) Satisfação e motivação dos colaboradores; e,
- e) Indicadores de Produtividade e Qualidade (N.º de peças defeituosas, índice de retornos em garantias, tempo de entrega, N.º de reclamações, etc.).

### 3.4 Métodos e Ferramentas da Qualidade

O processo de qualidade dispõe de um leque de ferramentas que podem contribuir bastante na efetivação dos programas e na complementação desses.

### **3.4.1 Just in Time**

É um processo que visa a eficácia das organizações, está baseado na utilização somente de produtos e processos necessários, o que se dá com: redução de estoques em excesso de matérias primas e produtos acabados; evitar desperdícios, refugos e retrabalhos; e, otimizar o aproveitamento de espaços.

### **3.4.2 Kanban**

É uma técnica complementar ao Just in Time, e consiste num sistema de controle do piso da fábrica, transmitindo informações da produção aos postos de trabalho interligados. O objetivo principal do Kanban é mostrar onde estão acontecendo os problemas.

### **3.4.3 Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)**

São equipes de 3 a 7 pessoas, que se reúnem periodicamente com o objetivo de identificar e analisar problemas e os pontos de estrangulamento (local onde os processos perdem mais tempo) que afetam a qualidade. E implementar as soluções e a participação voluntária nas organizações.

### **3.4.5 Os "5S"**

O Programa 5S é um método simples e fácil, desenvolvido no Japão, visa obter um local de trabalho ordenado, limpo e saudável, constituindo o alicerce ideal para a implementação da Qualidade Total na organização.

O termo 5S origina-se de palavras que, em japonês começam com a letra S: SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU e SHITSUKE. Devido a dificuldade para tradução dos termos para o português, resolveram adotar a definição como 5 sentidos:

- a) Senso de Utilização (SEIRI): consiste em analisar os locais de trabalho e classificar todos os itens (objetos, materiais, informações, etc.) segundo critérios de utilidade ou frequência de uso e, em seguida, retirar do ambiente tudo o que não precisa estar ali;
- b) Senso de Ordenação (SEITON): significa efetuar a arrumação dos objetos, materiais, e informações úteis, de maneira funcional, possibilitando acesso rápido e fácil;
- c) Senso de Limpeza (SEISO): cada pessoa deve manter limpo seu local de trabalho, antes, durante e depois da jornada diária;
- d) Senso de Saúde (SEIKETSU): refere-se a preocupação com a saúde nos níveis físico, mental e emocional. Além dos três primeiros sentidos que melhoram o ambiente físico de trabalho, devemos nos preocupar com os aspectos que afetam nossa saúde e agir sobre eles;
- e) Senso de Auto disciplina (SHITSUKE): este sentido é algo de foro íntimo. Indica o momento em que as pessoas se conscientizam da necessidade de buscar o autodesenvolvimento e consolidar as melhorias alcançadas com a prática dos "S" anteriores, sem se descuidar do constante aperfeiçoamento.

A prática dos 5S é um excelente meio de se conseguir bons resultados de mudança comportamental, tanto na revolução que faz nos ambientes de trabalho quanto pelo envolvimento e comprometimento que gera nas pessoas. Aponta os cinco passos necessários para ajudar a evitar desperdícios e organizar nosso trabalho, nosso ambiente e nossas informações, enfim nossas vidas.

A adoção desses métodos, bem como de outros não vistos aqui, não têm um fim em si mesmos, eles visam apenas complementar o processo de Qualidade e contribuir para sua eficácia.

## CAPÍTULO IV

### ORGANIZAÇÃO COMO PROCESSO ADMINISTRATIVO

A organização formal se justifica na necessidade de facilitar o trabalho em equipe, tornando claras a responsabilidade e a autoridade, facilitando a comunicação e o controle, diferenciando as atividades e otimizando a tomada de decisões, fatores essenciais em qualquer empreendimento corporativo. Numa empresa, não basta apenas pessoal capacitado e vontade para se obter êxito, é necessário orientar os fatores envolvidos no processo administrativo para se otimizar os resultados.

A organização vista como estrutura formal e intencional de funções ou posições deve abranger uma clara definição de seus objetivos, resultados mensuráveis, e uma amplitude de autoridade (área de arbítrio definida). Além desses aspectos a organização deve definir de forma clara as informações necessárias ao processo, e onde e como se conseguir tais informações.

## 4.1 Organização Formal

Comumente vimos pessoas se referir a organização formal como sendo uma estrutura rígida e inflexível, que inibe a criação e os talentos individuais. Mas o correto é que numa organiza, por melhores que forem os talentos individuais, há a necessidade de se disciplinar as relações de poder para um melhor aproveitamento do trabalho grupal. Não há nada de inflexível numa organização formal, pelo contrário, a mudança e a inovação são essenciais para a consecução dos objetivos da entidade cooperativa. Portanto não devemos nos resguardar de uma organização formal, precisamos sim é nos aprofundar nos princípios básicos que norteiam o estabelecimento de uma organização formal eficaz.

**O Princípio da Unidade dos Objetivos:** a eficácia de uma organização é medida em relação ao atingimento das metas principais e das decorrentes destas. Uma estrutura é eficaz quando facilita a contribuição dos indivíduos à consecução dos objetivos empresariais. A aplicação deste princípio se dá na existência de objetivos formulados e compreendidos.

**O Princípio da Eficiência:** A organização é eficiente quando facilita a consecução dos objetivos (organização eficaz), com o mínimo de conseqüências ou custos, incluindo nesta definição de custos não só os custos financeiros ou materiais, como também a satisfação grupal e individual. Para Harold Koontz e Cyril O'Donnell <sup>(1)</sup>, estrutura organizacional eficiente para um funcionário será provavelmente aquela que funciona sem desperdícios ou desleixo e que lhe proporcione satisfação no trabalho; que tenha os limites de autoridade bem demarcados e uma atribuição definida de responsabilidades; que possibilite uma participação adequada na resolução de problemas; que ofereça segurança e oportunidades de status; e que proporcione uma chance de desenvolvimento pessoal e pague salários justos.

---

(1) KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. Fundamentos da Administração. SP, Ed. Pioneira, 1981.

## 4.2 Organização Informal

É um fato que grupos informais exercem influência nas organizações formais. O administrador deve formar conhecimento desses grupos, mas não pode ir contra aos mesmos criando situações antagonizantes. O que deve ser feito é manter-se ciente da sua presença, e evitar usá-la ao dirigir seus subordinados e muito menos combater suas posições.

## 4.3 Divisão do Trabalho

Quando analisamos um produto ou serviço hoje, logo imaginamos uma série de pessoas e procedimentos envolvidos no processo produtivo, isso porque já estamos familiarizados com a produção em série com a padronização dos produtos, mas estes conceitos somente foram introduzidos com o advento da "Revolução Industrial" com a introdução da divisão do trabalho no lugar do sistema artesanal de produção.

Com a produção em grandes escalas, o trabalho complexo que antes era desenvolvido pelos artesãos foi dividido em pequenas tarefas, de modo que cada pessoa passasse a se especializar em uma única tarefa repetitiva, aumentando a eficiência daquela pessoa na realização da tarefa e um conseqüente ganho de produtividade no processo como um todo. Ao passar dos anos, com o reconhecimento cada vez maior da eficiência do método, a divisão do trabalho foi se estendendo do nível operacional para as demais escalas da organização, passando a ser um dos fundamentos mais aceitos da Administração nos dias de hoje.

Segundo *Chiavenato* (2) os principais benefícios trazidos pela divisão do trabalho, firmando sua aceitação e divulgação foram:

- a) Padronização e simplificação dos processos produtivos e posteriormente dos processos administrativos e de controle;

---

(1) CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. SP, Ed. Makron Books, 1993. 4.ª ed.

- b) Maior especialização e detalhamento das tarefas;
- c) Melhor aproveitamento do trabalho especializado, pôr meio da "Departamentalização".

Como conseqüência desses fatores, foram observadas as seguintes vantagens a curto prazo:

- a) Maior produtividade e rendimento do pessoal;
- b) Maior eficiência pôr conseqüência da maior produtividade;
- c) Redução dos custos de produção, principalmente mão de obra e materiais diretos.

#### 4.4 Especialização

A especialização da mão de obra é mais uma decorrência da divisão do trabalho do que uma nova metodologia de trabalho, foi em função dos ganhos em produtividade e da simplificação dos processos que a especialização ganhou espaço nas teorias administrativas. Há mais de duzentos anos, como cita *David R. Hampton* (1), Adam Smith descreveu as vantagens da especialização, tomando como exemplo a produção de alfinetes, Adan Smith constatou que, individualmente, um homem poderia produzir entre um e vinte alfinetes, e ao dividir as tarefas entre dez especialistas, constatou que: "um homem preparava o arame, outro endireitava, um terceiro cortava, um quarto apontava, um quinto lixava para receber a cabeça (e por ai a fora).... Estas dez pessoas, podiam fabricar, entre elas, mais de 48.000 alfinetes por dia". O que Adam Smith queria mostrar não eram as técnicas de produção de alfinetes, mas as vantagens da divisão das tarefas em pequenas rotinas com incríveis ganhos de produtividade derivados da especialização. O que aconteceu com a fábrica de alfinetes aconteceria com qualquer atividade.

---

(1) HAMPTON, David R. *Administração Contemporânea: teoria prática e casos*. SP, Ed. McGraw - Hill, 1983, 2.ª ed.

A Teoria Clássica, que foi a precursora da divisão do trabalho e da especialização, defende, é que a especialização através da concentração de esforços em tarefas fragmentadas permite não só aumentar a produtividade como também a qualidade da produção, pois cada etapa era elaborada por um especialista, muito embora este questionamento não seja unânime nos dias de hoje (o especialista tende a perder a noção do todo, não sabe a importância da sua tarefa para o produto final).

Em síntese a especialização que começou a partir da divisão do trabalho ao nível operacional e mais tarde se expandiu para os demais órgãos e departamentos, apesar das controvérsias, em sua essência representou um salto gigantesco nos processos produtivos e é, ainda hoje, um dos fundamentos mais aceitos da Moderna Teoria da Administração.

#### **4.5 Distribuição de Autoridade e Responsabilidade**

A autoridade como era defendida pelos autores clássicos, era a forma de poder de exigir obediência às determinações ou como definiu *Chiavenato* (1), "Autoridade é o poder de comandar outros, para que executem ou deixem de executar algo, da maneira considerada pelo possuidor dessa autoridade, como adequada para a realização dos objetivos da empresa ou do órgão".

A autoridade na organização formal é distribuída na forma de uma pirâmide invertida, a medida que se sobe nos níveis hierárquicos aumenta a abrangência desta. O administrador investido de autoridade tem reconhecido o direito de dirigir subordinados para consecução dos objetivos da organização.

---

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. SP, Ed. McGraw – Hill do Brasil, 1979

Responsabilidade é um termo sobre o qual gira muita controvérsia em administração, muitas vezes confundido com dever ou atribuição, mas a essência da responsabilidade é a obrigação. É uma relação contratual onde o subordinado se obriga a cumprir metas em troca em troca de recompensas financeiras ou não.

A autoridade emana do superior e pode ser delegada a outros níveis, enquanto que a responsabilidade é a obrigação exigida para que o subordinado realize tais deveres.

#### **4.6 O Racionalismo da Organização Formal**

Cada organização, dadas suas peculiaridades e diferenças, têm uma forma particular de se organizar estruturalmente, mas todas seguem de alguma forma alguns princípios ou tipos básicos na sua formação.

#### **4.7 Conceitos de linha e Assessoria**

Um conceito bem difundido de Linha e Assessoria diz: "As funções de linha são aquelas que têm responsabilidade direta sobre os objetivos da empresa, enquanto que Assessoria se refere àqueles elementos da organização que ajudam a linha a trabalhar de maneira mais eficiente na realização dos objetivos organizacionais". Desse modo quase invariavelmente as atividades de Vendas, Produção e Finanças são consideradas atividades de linha, enquanto que Pessoal, Contabilidade, Controle de Qualidade estão ligados as atividades de Assessoria. Essas denominações são apenas generalizações, estes termos mudam de acordo com a finalidade de cada empresa.

Freqüentemente, linha e Assessoria são considerados como tipos de departamentos. É bem verdade que alguns departamentos concentram maior número de atividades de linhas ou de Assessoria, mas linha e Assessoria se distinguem pôr suas relações de autoridade e não pôr agrupamento de atividades.

## 4.8 Autoridade Funcional

A autoridade funcional confere a um gerente o poder sobre determinadas práticas, processamentos, diretrizes ou outros assuntos relacionados com atividades empreendidas pelo pessoal em outros departamentos. Isso se deve principalmente ao conhecimento especializado sobre uma área da organização.

A melhor maneira de se compreender a organização formal e suas características básicas é comparar os três tipos tradicionais de organização para efeito didáticos, já que na prática esse tipos de organização não são encontrados em seu "estado puro".

## 4.9 Organização Linear

Tida como modelo primário a Organização Linear tem sido comumente encontrada nos estágios iniciais das empresas. Sua origem vem desde os exércitos antigos e das organizações religiosas da Idade Média. Baseia-se no Princípio Escalar, onde cada subordinado se reporta ao seu superior logo acima na escala hierárquica, formando canais diretos de autoridade e responsabilidade, o que a torna uma organização simples, de forma "piramidal", onde as funções básicas passam a constituir o fundamento da organização, como: Vendas, Produção e Finanças ou Vendas, Compras e Finanças.

### 4.9.1 Características da Organização Linear

- a) **Autoridade Linear:** Autoridade de comando, cada subordinado reporta-se exclusivamente a um superior e tem apenas um chefe. Decorrente do Princípio da Unidade de Comando, a autoridade única e absoluta é a principal característica da Organização Linear.

- b) **Centralização das Decisões:** Como consequência da rigidez da autoridade única, têm-se um afunilamento das decisões até o nível mais alto da hierarquia, centralizando todas as decisões na direção da organização, distribuindo de forma direta e descendente aos níveis mais baixos.
- c) **Linhas Formais de Comunicação:** Todas as comunicações são realizadas por canais formais de informação, existentes no organograma, onde cada órgão se comunica com seu órgão superior representando sua responsabilidade, e com seus órgãos inferiores representando sua autoridade.
- d) **Forma Piramidal:** Em virtude da centralização da autoridade no topo da organização e da autoridade linear o organograma da organização tem uma conformação tipicamente piramidal. A medida que se sobe na escala hierárquica diminui-se o número de cargos. De certo modo a medida que se sobe nos níveis hierárquicos aumenta a generalização e a centralização, enquanto, a medida que descemos mais aumenta a especialização e a delimitação das responsabilidades.

#### 4.9.2 Vantagens

- a) Fácil delimitação de responsabilidades, com atribuições e jurisdição claramente definidas.
- b) Estrutura simples, de fácil compreensão e implantação. A centralização do poder e as linhas formais de comunicação facilitam a troca de informações e a implementação desse tipo de estrutura.
- c) É o tipo de estrutura mais indicado para pequenas organizações, por conta da sua fácil operacionalização e da relativa economia que proporciona.

#### 4.9.3 Desvantagens

- a) Rigidez e inflexibilidade. A estabilidade das relações formais dificultam as mudanças e a inovação impostas por condições externas.

- b) Dificuldade na cooperação e iniciativa, provocados pela autoridade linear e pelo comando único.
- c) Congestionamento dos canais formais de comunicação. A medida que a organização cresce, aumentam as distâncias entre os níveis mais baixos e a direção, atrasando as tomadas de decisão e de certa forma gerando erros de interpretação das informações nos diversos níveis.
- d) Generalização das decisões. A unidade de comando torna os chefes generalistas, impedindo sua especialização, o que acarreta em decisões nem sempre corretas.

#### 4.9.4 Aplicação

- a) Pequenas organizações onde não sejam necessários especialistas em tarefas mais técnicas.
- b) Empresas com atividades padronizadas e rotineiras, que não sofra muito influência externa, com raras modificações ou alterações.
- c) Organização de vida curta, onde a rapidez da implementação seja mais importante que a qualidade técnica do trabalho.

Em resumo a esfera de aplicação da Organização Linear é muito restrita e limitada para ser aplicada nas organizações atuais, mais de grande utilidade nos estágios iniciais das mesmas.

## 4.10 Organização Funcional

A Organização Funcional é o tipo de estrutura organizacional baseado no princípio da especialização. A estrutura funcional foi consagrada por Frederick W. Taylor, quando aplicou esta estrutura numa siderúrgica americana no início do século, contrapondo-se a estrutura linear e a unidade de comando defendida por Fayol. Taylor verificou que mesmo em problemas rotineiros, que poderiam ser resolvidos facilmente na base da organização, eram repassados aos níveis superiores, para depois serem distribuídos para os setores responsáveis pela solução do problema. Durante esse percurso a informação sofria varias distorções a ponto de retornar ao ponto de origem por falta de entendimento, além do tempo despendido. Taylor resolveu optar pôr uma supervisão funcional, onde cada operário reportava-se a quatro mestres, porém cada um em sua especialidade.

### 4.10.1 Características da Organização Funcional

- a) Autoridade funcional ou dividida. Na organização funcional a autoridade é baseada na especialização ou no conhecimento. Cada empregado reporta-se a dois ou mais supervisores, cada um em sua especialidade. Nenhum supervisor tem autoridade total sobre o empregado. Tal característica representa uma negação ao princípio da unidade de comando.
- b) Linhas diretas de comunicação. As comunicações entre setores são realizadas diretamente, sem necessidade de intermediação, buscando maior agilidade e rapidez nas comunicações nos diferentes níveis.
- c) Descentralização das decisões. As decisões são delegadas aos setores mais capacitados para melhor implementa-las, sem interferência hierárquica. A organização funcional caracteriza-se pela descentralização das decisões, pelo deslocamento e distribuição das decisões para os órgãos ou cargos mais adequados para sua implementação.

#### 4.10.2 Vantagens

- a) Proporciona o máximo de especialização dos diversos órgãos ou cargos da organização. Permite que cada órgão se dedique a sua especialidade sem interferência de tarefas acessórias, isso traz maior profundidade e eficiência no desempenho de cada cargo, além de propiciar uma melhor supervisão técnica, pois cada órgão reporta-se a experts em as área de especialização.
- b) Desenvolve comunicações diretas, sem distorções de interpretação e em tempo bem mais ágil, sem necessidade de seguir canais formais de comunicação.
- c) Separa as atividades de planejamento e controle da execução, a organização funcional tem uma especialização do planejamento e do controle, bem como da execução, permitindo plena concentração em cada atividade.

#### 4.10.3 Desvantagens

- a) Diluição e perda da autoridade. A multiplicidade de comando gera conflitos de autoridade e de delimitações de responsabilidade, acarretando falta de clareza nos objetivos principais da organização e tendência para a falta de disciplina.
- b) Tendência a concorrência entre os especialistas. Como os diversos órgãos são especializados em determinadas atividades, sua tendência é impor a organização os seus pontos de vistas e a sua abordagem aos problemas que geralmente aparecem.
- c) Tendência à tensão e conflito dentro da organização. A competição e a concorrência aliadas a perda da visão de conjunto, tendem a levar à multiplicidade de objetivos que podem se antagonizar.

#### 4.10.4 Esfera de Aplicação da Organização Funcional

Apesar das várias tentativas de aplicar a organização funcional em larga escala pelos engenheiros americanos da Administração Científica, ela tem fracassado em muitos casos. A multiplicidade de comando trouxe grandes problemas de coordenação e controle, mesmo com treinamentos e

bom senso, muitas vezes os confrontos de autoridade terminam por desconfigurar os reais objetivos da organização. Apesar de restrito, a organização funcional encontra espaço quando:

- a) A organização é pequena, bem liderada, tem uma equipe de especialistas bem entrosada, e possui objetivos bem delimitados e claros.
- b) Quando em determinadas circunstâncias e tão somente, a organização delega a um órgão, durante um certo período, autoridade funcional aos demais órgãos, afim de implantar alguma rotina específica ou avaliar ou controlar alguma atividade.

#### 4.11 Organização de Matriz

Largamente difundida na década de 1970, a estrutura matricial combina um estrutura funcional básica com uma estrutura voltada para o cliente, com a finalidade de diminuir os pontos fracos de ambas. *Stanley M. Davis e Paul R. Lawrence* <sup>(1)</sup> definiram matriz como “qualquer organização que emprega um sistema de comando múltiplo que inclui os mecanismos de apoio correspondentes e um padrão de cultura e comportamento organizacional associado”. O resultado dessa fusão é que os empregados de um determinado departamento funcional são, ao mesmo tempo, designados para dar suporte a um projeto, cliente ou produto, vinculando-os também à gerência dos mesmos.

##### 4.11.1 Vantagens

As finalidades dessa estrutura são basicamente três, a primeira é a de mediar pressões ambientais conflitantes, ou seja, atender de maneira equilibrada os interesses dos diversos setores, promovendo uma atenção múltipla necessária.

---

<sup>1</sup> Stanley M. Davis e Paul R. Lawrence, APUD HAMPTON, David R. Administração Contemporânea: teoria e prática. SP, Ed. McGraw Hill, 1983 2.ª ed.

Em segundo lugar, integrar comunicação entre os indivíduos e os diversos setores envolvidos no processo, através de reorganização pela estrutura da empresa. A organização deve ser vista como um conjunto, e, as decisões devem ser tomadas por esta ótica, principalmente quando a organização está inserida num ambiente instável, com rápidas mudanças.

Terceiro, esse tipo de estrutura emprega seus recursos humanos, físicos e tecnológicos de maneira mais adequada e eficiente. É como se um técnico de computação, ligado ao setor de informática atendesse ao mesmo tempo à gerência de projeto, durante o desenvolvimento de um produto. Com a adoção dessa estrutura os recursos mencionados passam a ter múltipla utilização.

#### **4.11.2 Desvantagens**

A estrutura de matriz tem uma tendência para a anarquia, ou seja, uma confusão sobre quem deve obedecer a quem e ao mesmo tempo um sentimento de não obedecer a ninguém. Observa-se também disputas excessivas pelo poder entre gerentes funcionais e de produto, lutando pela supremacia de suas ponderações. Além das desvantagens acima relacionadas, temos o desperdício de tempo ocasionado pelas sucessivas reuniões, com motivos muitas vezes irrelevantes para os participantes.

#### **4.11.3 Aplicação**

A lógica da estrutura de matriz, é uma organização com limites interdepartamentais mais amenos, menos rígidos. Da mesma forma, as decisões devem ser tomadas visando os interesses globais da empresa, balanceando interesses conflitantes em negociações e debates, sempre com a finalidade de atender o interesse maior da organização. Esse tipo de estrutura tem muitas vantagens competitivas, num ambiente de mudanças rápidas, mas requer dos participantes da organização uma cultura organizacional mais madura, onde as pessoas envolvidas no processo tomem decisões pensando de uma maneira mais abrangente, não somente na resolução de seus problemas imediatos.

## CAPÍTULO V

### DEPARTAMENTALIZAÇÃO BÁSICA

A limitação do número de empregados, decorrente da amplitude de subordinação eficaz, seria um empecilho ao desenvolvimento das organizações, não fosse o recurso da Departamentalização. Conforme Harold Koontz e Cyril O'Donnell departamento denota uma área, divisão ou setor distintivo de uma empresa sobre a qual um administrador tem autoridade para desempenhar uma atividade específica.

O agrupamento de atividades e pessoas em departamentos possibilita a expansão da atividade ou do tamanho das organizações indefinidamente, porem diferem quanto aos critérios utilizados para a departamentalização. As principais formas de departamentalização são:

## 5.1 Departamentalização Funcional

A estrutura organizacional funcional consiste em agrupar as unidades empresariais de modo que cada unidade tenha um conjunto de atividades não semelhantes. Comumente em empresas industriais agrupam-se as unidades em Engenharia, Produção, Vendas, Finanças, etc.. Numa faculdade de administração teríamos como departamentos básicos, os de Contabilidade, Departamento de Finanças, Departamento de Marketing e Administração. Em resumo, com a departamentalização funcional, a denominação e composição das unidades (departamentos) variam de acordo com a finalidade principal da organização.

As estruturas funcionais, por orientarem as pessoas de acordo com suas funções, tem o mérito de agrupar especialistas em cada atividade, possibilitando a execução de tarefas e produtos especializados. A limitação desse tipo de estrutura se dá pelo fato de dificultar o ambiente para mudanças por seus empregados estarem voltados somente para suas tarefas específicas, o que torna um sério obstáculo quando a organização se encontra num ambiente instável. Tal dificuldade se dá pelo fato de haver pouca cooperação interdepartamental.

## 5.2 Departamentalização por Produtos

As organizações estruturadas com base em produtos, separam as unidades produtivas por projetos, programas, produtos ou ainda por linha de produtos. É como se fosse uma empresa dividida em várias empresas menores, cada uma com seus cronogramas e orçamentos individualizados.

Este tipo de estrutura facilita o controle, dando ênfase aos cronogramas, custos e outras considerações empresariais. Outro aspecto vantajoso desse método se dá pela união dos especialistas de diferentes áreas, propiciando uma troca maior de informações, possibilitando uma visão geral do processo em cada unidade. A consequência dessa interação é a flexibilidade da organização, tornando o ambiente propício à mudanças.

Por outro lado esse ambiente instável leva um clima de insegurança aos empregados, que são cobrados constantemente por seus resultados. Por conta da dispersão dos especialistas das mesmas áreas, a excelência técnica dos produtos em algumas áreas diminui em relação a estrutura funcional.

### **5.3 Organização Territorial**

A estrutura organizacional territorial divide as unidades com base em elementos geográficos, dividindo os especialistas em unidades distribuídas por regiões diferentes. Esta estrutura fica mais evidenciada quando a instituição abrange um território maior, quando as circunstâncias indicam que o sucesso depende particularmente de um ajustamento as condições locais.

Do mesmo modo que a estrutura por produtos, a organização territorial tende a encorajar os administradores a pensar em termos de um sucesso global, só que neste caso, da unidade territorial. Particularmente para as organizações comerciais e de vendas, este tipo de organização é mais atraente, pois a organização pode tirar proveito das diferenças regionais, dando um enfoque característico a cada região.

### **5.4 Organização Centrada no Cliente**

A estrutura em função do cliente, divide as unidades de modo que cada uma sirva a um cliente diferente. Este tipo de estruturação se faz necessária quando um cliente individual se faz muito representativo para os resultados gerais do empreendimento. Estes clientes diferentes tendem a ter diferentes requisitos quanto aos seus métodos de venda, características de produto e até serviços diferenciados. Em se tratando de clientes individuais, vitais para a empresa, o atendimento a essa exclusividade é fator determinante para o sucesso.

A estrutura por cliente pode sob tais circunstâncias, influenciar o comportamento dos gerentes e funcionários da empresa no sentido de satisfazer as necessidades do cliente, em detrimento de seus próprios valores individuais. Com este tipo de atitude por parte dos integrantes da organização, a mesma concentra o conhecimento sobre as necessidades distintas e utilizar com vantagens os veículos de marketing.

## 5.5 Estruturas Compostas

As organizações não são obrigadas a adotar um único método de departamentalização dentre os vistos aqui. É comum a combinação de várias formas dentro de uma mesma empresa, especialmente em grandes companhias, onde podemos observar quase todas as formas de estrutura numa única empresa.

Estrategicamente, as estruturas são usadas de modo a aproveitar as vantagens oferecidas em diferentes situações. Desse modo, uma grande empresa automobilística por exemplo, pode dividir suas unidades territorialmente em países, e estas unidades podem estar divididas por produtos, projetos, funções ou por regiões novamente.

## 5.6 Considerações - Chave

Pesquisas realizadas para se determinar quais fatores deveriam ser considerados quando confrontam a necessidade ou não de reorganização, apontaram para três considerações básicas que devem orientar a atividade de organizar: a Estratégia, a Tecnologia, e o Meio Ambiente.

### 5.6.1 Estratégia

Na administração, embora não muito reconhecido, existe um princípio que diz que "*A Estrutura acompanha a Estratégia*". Este princípio não é por si só um meio de se obter uma organização eficaz, mas sua

violação enfraquece seu desempenho. É obvio que para fazer com que esse principio faça sentido é necessário antes de mais nada que se tenha uma estratégia coerente e bem definida. Não há como se definir uma estrutura eficaz se não houver estratégia.

### **5.6.2 Tecnologia**

A Tecnologia é fator determinante do grau de complexidade das organizações, estudos como Joan Woodward que pesquisou em mais de cem empresas e verificou que empresas com sistemas de produção unitária tendiam a ser melhor administradas se fossem mais relativamente achatadas, isto é, utilizassem estruturas com poucos níveis hierárquicos.

Seguindo o mesmo raciocínio de Woodward, as tecnologias mais complexas de produção em massa e por processamento eram administradas com maior sucesso quando usavam estruturas mais altas. As estruturas mais altas refletem a separação entre as unidades de produção e as unidades especializadas em planejamento e controle, e contribuem de modo crítico para o sucesso na organização. Resumindo, do mesmo modo que a estratégia, a estrutura também acompanha a tecnologia.

### **5.6.3 Meio Ambiente**

Outra consideração a ser feita para a montagem de uma estrutura organizacional eficaz é a respeito da natureza do meio ambiente no qual a organização tem que operar, especialmente quanto a estabilidade relativa nesse ambiente. Em outras palavras, quanto mais instável for o ambiente que se encontra a organização, maior a necessidade de mudanças rápidas para se adaptar a esse ambiente. Daí decorre a necessidade de se levar em conta o meio ambiente como uma variável fundamental na formação e escolha do tipo de estrutura.

R14252681

## CAPÍTULO VI

### O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL DO BANCO DO BRASIL

Este capítulo, tenta mostrar na prática algumas das teorias mostradas anteriormente, através de um estudo de caso sobre a implantação do Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil S/A.

#### 6.1 O Banco do Brasil Nesta Década

No final da década de 80, o já não tinha mais a mesma força, corroído com a transferência da Conta Movimento para o Banco Central, e com os seguidos planos de governo com restrições aos incentivos ao crédito, principalmente agrícola, o Banco do Brasil passou a agir mais como banco comercial, perdendo suas atribuições como "Banco Social e de Desenvolvimento", numa transformação sem planejamento e sem assimilação por parte dos funcionários e da direção do B.B..

Após a transferência da Conta Movimento para o Banco Central, o Banco deixou de ser o caixa do Governo. Esta decisão, fruto de acordos com o Fundo Monetário Internacional para rolagem da dívida externa durante o Governo Sarney, provocou uma repercussão muito negativa para o Banco do Brasil, pois este perdeu importante fonte de recursos para suas movimentações financeiras, uma vez que nesta conta ficavam provisionadas as dotações orçamentarias para todas as despesas e investimentos do Governo para o decorrer do ano.

A situação do Banco piorava a cada "Pacote de Governo" com suas medidas ortodoxas de restrição ao consumo e aos gastos do

governos, impondo uma política de “aperto” nas contas públicas, que acabaram por repercutir nos incentivos ao crédito, principalmente agrícola, implementados pelo Banco do Brasil, tirando-lhe o papel de “Banco Social e Banco de Desenvolvimento” que caracterizaram sua história ao longo de décadas. Esta situação levou o B.B. a atuar progressivamente como banco comercial, numa praça já dominada por bancos privados, para fazer jus a seus custos.

Com esta mudança de atuação sem um devido planejamento por parte da direção do Banco, e de certa forma sem uma assimilação por parte de seus funcionários a velocidade das mudanças impostas pela concorrência acirrada e a facilidade cada vez maior do acesso a informações, o Banco foi enchendo suas filas com clientes pouco lucrativos, deixando a clientela mais exigente (e mais rentável), que exigiam um atendimento diferenciado e maior rapidez e facilidade no atendimento para a concorrência dos bancos privados. Mais maleáveis e com tecnologia de auto-atendimento e de transmissão de dados já desenvolvida, os bancos privados eram mais ágeis e tinham custos mais baixos que os do Banco do Brasil.

Para piorar a situação, continuavam os empréstimos de alto risco, amparados por garantias frágeis e de pouca liquidez, muitas vezes por influência política. Essas operações geraram prejuízos constantes, que resultaram num imenso déficit, que só não obteve proporções maiores por conta da alta lucratividade e do grande volume das aplicações financeiras, influenciadas por altas taxas de inflação característica de toda a década de 80 e início da década de 90, a chamada “Ciranda Financeira” que sustentou o Sistema Financeiro Nacional com um imenso volume de recursos ao longo deste período. Mesmo com todas as disfunções encontradas, as aplicações financeiras eram mais atrativas que a maioria das outras formas de investimento.

Concluindo, a sobrevivência do Banco do Brasil é uma questão complexa: os números presentes não são favoráveis, e são decorrência das escolhas estratégicas que têm sido feitas para o maior banco de varejo brasileiro. As suas estratégias não têm sido explicitadas pelo seu sócio majoritário. Aliás, boa parte dos problemas começa aí. A União não tem face, é um abstrato formado por pelo menos uma centena de pessoas que influem em suas decisões e que são trocadas a cada eleição.

Do ponto de vista numérico, os custos operacionais do Banco do Brasil são insuportáveis para um regime de estabilidade monetária. Do ponto de vista das receitas, o Banco do Brasil tem desempenhado papéis fundamentais na implementação de Políticas Públicas vitais para o Brasil, entre elas, e especialmente, a Política Agrícola. Só que o acionista majoritário (a União), provavelmente não paga os custos desses serviços. Daí decorre o conflito básico do Banco do Brasil: ser o maior Banco de Varejo do País, maior até que os três maiores privados somados e portanto ter que competir em produtividade e modernidade com eles e, ao mesmo tempo, exercer as funções de Banco do Governo Federal.

## 6.2 A Mudança da Estrutura Organizacional do B.B.

As mudanças nas organizações são tantas que precisamos contextualizá-las historicamente para melhor entendê-las.

Nas décadas de 40 a 60 tínhamos as instituições voltadas para o aumento da produtividade, reduzindo custos, racionalizando processos, e com ênfase exagerada nos controles. Era época de relativa estabilidade ambiental, e as instituições estavam voltadas para si, para o aperfeiçoamento de processos internos, mostravam-se indiferentes para o que acontecia à sua volta. O cliente, seu mercado consumidor, era deixado para segundo plano.

Os anos 70 e 80 são marcados pelos avanços tecnológicos, a rapidez das mudanças dão uma dinamicidade ao mercado, com produtos novos e diversificados sendo lançados constantemente, e o ambiente já não é mais estável. Era hora de abrir as organizações para o mercado, o cliente passa a ter um lugar de destaque nas prioridades das organizações, com essa mudança de enfoque as estruturas tendem a ser mais leves e flexíveis para acompanhar as rápidas mudanças do mercado provocados pelo ritmo dos avanços tecnológicos. Apenas as empresas vinculadas ao governo, talvez confiantes em uma estabilidade que não mais existia, pareciam não estar percebendo as mudanças no seu meio ambiente e continuavam estáticas, voltadas para seu funcionamento interno e suas relações com o Estado.

Os anos 90 aparecem junto com um novo e decisivo enfoque, a Globalização das Economias Mundiais, e com ela a queda das fronteiras comerciais, a rapidez e os avanços nas comunicações são fatores cruciais para as organizações. As estruturas organizacionais devem estar preparadas para mudanças cada vez mais rápidas. Estar atento para novos nichos de mercado, novos clientes, novas tecnologias e novas demandas, são fatores de sobrevivência para as organizações. A competitividade elevada exige estruturas mais descentralizadas, de modo que as decisões fiquem mais próximas do cliente, e o trabalho em equipe passa a ser mais valorizado.

Ainda nesta última década as organizações, em particular as instituições financeiras, tiveram que se ajustar drasticamente após a implantação do Plano Real em julho de 94, e a estabilidade econômica com o fim dos ganhos inflacionários. A reorientação do setor bancário é marcada pela busca da modernização administrativa, com a segmentação em áreas de negócios ou concentradas em áreas mais rentáveis. O Banco do Brasil ainda com uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado, foi uma das instituições financeiras que mais demorou a reagir a essas mudanças. A consequência dessa morosidade, foi a efetivação de muitas mudanças em pouco espaço de tempo para acompanhar o modelo adotado pela concorrência.

Com a rápida perda de eficiência de seus serviços, o B.B. foi ficando para trás em rentabilidade, agilidade e qualidade na prestação de serviços, situação ainda mais agravada com os altos índices de inadimplência, gerando prejuízos recordes no segundo semestre de 95 e no primeiro de 96.

Com o Programa de Ajustes orientado pela Qualidade Total, voltado exatamente para ampliar a interatividade do Banco com seu ambiente, com a finalidade de a princípio, por fim ao desequilíbrio financeiro a curto prazo, e modernizar a empresa a médio e longo prazo, para deixar o Conglomerado Banco do Brasil pronto para enfrentar o desafio de conviver num ambiente de alto grau de incerteza, competitivo e de estabilidade econômica.

Após a revisão e a retomada do Programa de Qualidade em abril de 95, a diretoria promoveu a revisão estratégica do conglomerado, constituindo uma visão de futuro e adotando a missão orientadora de: "Ser

o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender as exigências dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do País”.

Com a reorientação das estratégias, constatou-se a necessidade de mudanças na estrutura organizacional do Banco, em especial da Direção Geral que apresentava uma forma que não coadunava com a orientação voltada para o cliente. Essa alteração efetivou-se em março de 96, quando a Direção do Banco e o Governo Federal anunciaram a implementação do Plano de Restruturação do B.B., baseado na capitalização do Banco (injeção de capital por parte do Tesouro Nacional e emissão de ações, totalizando um total de R\$ 8 bilhões de reais na operação), e na mudança do modelo de gestão, em especial a adoção de um modelo organizacional voltado para o mercado, baseado em Unidades Estratégicas de Negócios.

### 6.3 A Qualidade como Alternativa para Mudança do Quadro Vigente

Inserido num ambiente altamente instável, o Banco do Brasil vislumbrou a Qualidade não como mais um programa de motivação para seus funcionários, mais como uma questão de sobrevivência para a Instituição e como uma possibilidade de mudança de atitude em relação a seus credos básicos. Não que o Banco do Brasil deixasse de ser um banco social e de desenvolvimento, pelo contrário, o atendimento das necessidades dos indivíduos e das comunidades é a razão de ser das organizações e o crescimento das organizações empresariais devem estar a serviço do progresso social. O que a Qualidade veio mostrar, é que a empresa não deve ser um fim em si mesma, mas um meio para o bem-estar e progresso das comunidades onde está instalada.

A compreensão do justo papel das empresas na sociedade vem reforçar uma das principais características do BB: seu caráter de organização voltada para o interesse público, criada que foi para ser instrumento de política econômico-financeira do governo, o que lhe confere um destacado papel na luta pelo desenvolvimento do País.

Qualidade é hoje imposição da nova ordem econômica mundial e condição imperiosa para a sobrevivência e desenvolvimento das

empresas. Os programas de Gestão pela Qualidade Total estabelecem que a qualidade percebida dos produtos e dos serviços é a razão direta da satisfação dos clientes. A postura voltada para o cliente permite a empresa a desenvolver produtos e serviços voltados para suprir necessidades e expectativas dos clientes, e é este o fator diferencial que atribui padrões de qualidade cada vez mais elevados a estes produtos e serviços. Esta excelência dos produtos e serviços é um dos fatores que hoje distingue as empresas das demais.

A qualidade das organizações decorre não só da eficiência dos métodos administrativos como também do bem-estar dos seus membros, portanto, a democratização e a humanização do ambiente de trabalho é tarefa prioritária nas empresas modernas. Esta visão de uma nova organização, fez com que o Banco do Brasil estabelecesse quatro objetivos principais no seu Programa de Qualidade Total:

### **6.3.1 Atendimento das Necessidade e Expectativas dos Clientes**

A atitude em relação ao cliente é um dos pontos fundamentais da Gestão pela Qualidade. O cliente passa a ser o foco principal de todo o processo e fonte de informação para subsidiar o processo decisório. O objetivo básico da Qualidade é o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, para tanto o Programa de Qualidade do BB propõe:

- melhoria do relacionamento com o cliente: as atitudes de cortesia e boas maneiras devem ser aperfeiçoadas para o novo relacionamento proposto pelo programa;
- consulta permanente as suas demandas: A única maneira de saber quis são as necessidades e expectativas dos seus clientes é perguntando a eles. Isto implica a abertura de novos canais de comunicação em todas as dependências do Banco;
- visão voltada para o lançamento e desenvolvimento de novos produtos: com a constante interação com seus clientes, além de melhorar seus produtos e serviços, o Banco do Brasil vai poder descobrir quais as tendências da sociedade e o desenvolvimento de produtos e serviços de acordo com estas tendências;

- apoio aos programas já existentes: suporte melhor aos programas de atendimento ao cliente final já existentes.

### **6.3.2 Qualidade de Vida dos Membros da Organização**

Em empresas de serviços como o Banco do Brasil, a maneira como os empregados interagem com os clientes é fundamental para a avaliação da qualidade do produto ou serviço. Para agregar mais qualidade a esses produtos é necessário que os empregados tenham mais qualidade de vida no ambiente de trabalho, entendendo-se esta qualidade de vida como o atendimento das necessidades de segurança, remuneração adequada, respeito e conhecimento, sentir-se parte de um todo e outras. A gestão pela qualidade total traz contribuições importantes para a satisfação dessas necessidades, tais como:

- Treinamento e crescimento profissional;
- Busca do autodesenvolvimento;
- Maior participação nos processos decisórios e nos resultados;
- Melhoria das relações interpessoais (com a prática do trabalho em equipe);
- Reavaliação do papel do profissional bancário.

### **6.3.3 Interação com o Meio Ambiente**

A permanente consulta a seus clientes para subsidiar o processo decisório implica mudanças na forma como as dependências interagem com as comunidades onde estão inseridas. A postura voltada para o cliente poderá trazer como conseqüências:

- ampliação do relacionamento do BB com a comunidade, através da abertura de canais de comunicação não somente com a clientela, mais também com órgãos representativos da comunidade;
- valorização do papel do BB na comunidade, na medida em que a comunidade percebe que o banco é o instrumento para seu desenvolvimento socio-econômico;

- obtenção de parâmetros para a reavaliação do papel do BB, devido a constante interação com o meio ambiente;
- disseminação dos princípios da qualidade, o Banco do Brasil devido ao grande valor que representa pode servir como instrumento de divulgação da Filosofia da Qualidade em outras instituições com que interage.

#### **6.3.4 Desenvolvimento e Aperfeiçoamento Contínuo**

O aprimoramento e desenvolvimento contínuo da organização, se efetivará na implementação da Gestão da Qualidade, desde os pequenos processos até níveis maiores. Este sistema de gestão trará as seguintes conseqüências:

- melhor aproveitamento do fator humano;
- otimização dos recursos materiais e tecnológicos;
- integração dos processos;
- qualidade dos processos;
- melhoria da qualidade dos produtos;
- melhoria da qualidade dos insumos.

Armand Feigenbaum descreve melhor este tópico: *“Qualidade requer o estabelecimento de objetivos cada vez mais altos. Aperfeiçoamento contínuo é o componente inseparável de um programa voltado para a Qualidade, não uma atividade à parte”*.

#### **6.4 A Implantação do Sistema de Qualidade Total**

O Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil foi aprovado em janeiro de 1992, pela diretoria do Banco. Desenvolvido em parceria com a Fundação Carlos Alberto Vanzolini, a “Metodologia BB” como ficou sendo chamada, foi implantada num projeto piloto no CESEC Presidente Prudente (SP), em agosto de 1992, e pouco tempo depois foi validada nos CESEC(s) Bauru e Marília ambos em São Paulo, entre julho de 93 e março de 94.

O "Programa Q" constituía num conjunto de ações estratégicas com a finalidade de orientar o Banco do Brasil na implementação das mudanças necessárias para o cumprimento de sua "Missão". Seu lançamento oficial foi em 17 de agosto de 1994 - O Dia Q.

A estratégia de implantação do PQTBB previa a existência de Equipes de Auto-desenvolvimento, como forma de garantir a execução do programa com maior rapidez e segurança, em todas as dependências, permitindo a necessária potencialização das ações de treinamento.

O programa tinha um horizonte de tempo de 5 (cinco) anos, e definia o campo de atuação do conglomerado Banco do Brasil como uma atuação empresarial no negócio de "Intermediação Financeira, Participações e Serviços".

Na qualidade de empresa controlada pela união e de agente do Tesouro Nacional, o Banco do Brasil tinha por missão "apoiar o desenvolvimento econômico e social do País". O que seria revisto após revisão estratégica promovida em 1995 quando o Banco retomou o processo, após interrupção causada pelo Programa de Demissões Voluntárias (PDV). Em cerimônia onde Membros do Conselho Diretor, Superintendências Estaduais e Administradores da Direção Geral firmaram o compromisso de tornar o Programa de Qualidade uma realidade no Conglomerado, que agora tinha a seguinte missão: "Ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes atender às expectativas dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do País".

## CAPÍTULO VII

### A NOVA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

No Banco do Brasil o termo "Arquitetura Organizacional" foi utilizado para definir o novo desenho da estrutura do Conglomerado. Com a reestruturação da Direção Geral em Unidades Estratégicas de Negócios, cada unidade participa da construção de sua organização interna.

O modelo organizacional adotado leva em consideração as mesmas premissas formuladas no Programa de Qualidade implementado, que são:

- Foco no cliente;
- Agilidade, baseada na adoção de uma estrutura leve, flexível, adotando o trabalho em equipe e com a administração descentralizada e delegada;
- Concentração no negócio;
- Eficiência nos custos, envolvendo tamanho da organização e a utilização de economias de escala;
- Integração de esforços na rede de distribuição, entre o mercado doméstico e o exterior, e ainda entre as Unidades de Negócios, de Função e de Acessoramento.

A seguir, o novo organograma da Direção Geral do Banco, abrangendo quatro grandes níveis: Diretoria, Unidades de Acessoramento (UA), Unidades de Função (UF) e Unidades Estratégicas de Negócios (UEN).

## 7.1 Diretoria

Composta de seis diretores e pelo presidente, a Diretoria é o que antes era denominado de Conselho Diretor, e tem suas funções baseadas nas premissas abaixo, que refletem seu papel político-estratégico:

- Propiciar maior aproximação entre os níveis estratégico e tático do Conglomerado Banco do Brasil;
- Concentrar suas atividades nas questões estratégicas e corporativas;
- Permitir a conciliação dos interesses do Conglomerado como um todo;
- Possibilitar o alinhamento entre as expectativas dos acionistas, clientes e funcionários e a orientação estratégica do Conglomerado.

## Unidades Estratégicas

## 7.2 Unidades de Assessoramento

As Unidades têm por objetivo o desenvolvimento e o aprimoramento dos negócios do conglomerado, buscando a otimização dos recursos.

As Unidades de Assessoramento são consideradas como uma extensão da Diretoria, e têm como premissas facilitar o processo de comunicação, equalizar conhecimentos e trabalhar pela integração do Conglomerado. As Unidades de Assessoramento apoiam a Diretoria e as demais Unidades na formulação de estratégias, políticas e diretrizes e no fornecimento de subsídios à tomada de decisões. Compõem as Unidades de Assessoramento:

- Comunicação e Marketing;
- Controladoria;
- Desenvolvimento Empresarial;
- Jurídico; e,
- Secretaria executiva.

A Auditoria Interna também é considerada como órgão de assessoramento, sendo que esta, subordinada ao Conselho de Administração e tem por finalidade avaliar a qualidade dos controles internos do Conglomerado.

### 7.3 Unidades de Função

As Unidades de Função atuam como centros de excelência técnica em alguns serviços internos, servindo de suporte às demais Unidades na execução de atividades operacionais. São elas:

- Crédito;
- Finanças;
- Infra-estrutura;
- Recursos Humanos; e,
- Tecnologia.

### 7.4 Unidades Estratégicas de Negócios

As UEN(s) têm por objetivo o desenvolvimento o desenvolvimento dos negócios do conglomerado, buscando a otimização dos resultados. As Unidades Estratégicas de Negócios concentram-se em áreas de negócios, desenvolvendo produtos e serviços que atendam a esses segmentos preferencialmente. Cada uma é responsável pelos resultados obtidos no seu segmento de mercado e por seus produtos. A UEN é a essência dessa estrutura, por essa razão vamos nos aprofundar no seu estudo.

Formada por um grupamento de pessoas, recursos e atividades voltadas para a condução de negócios em mercados estratégicos, a UEN tem como pré-requisito para sua constituição são as seguintes:

- Volume de negócios expressivo, que justifique sua existência;
- Conhecimento das condições desses mercados, seu funcionamento, suas carências, produtos disponíveis no mercado, etc..
- Uma estratégia que direcione sua atuação;
- Resultados mensuráveis, de modo que se possa medir a contribuição de cada UEN para o resultado global do Conglomerado; e,
- Autonomia para gerenciamento dos recursos necessários para aquele segmento.

Na última formulação da estratégia do Banco foram identificados os segmentos de mercado que mais contribuíram com

resultados positivos para o Banco. Esses segmentos deram origem as atuais Unidades Estratégicas de Negócios: Governo, Internacional, Mercado de Capitais e Investimentos, Recuperação de Créditos, Rural e Agro-industrial, Seguridade, Varejos e Serviços, Distribuição, e Comercial.

Criadas com base nas premissas do Programa de Qualidade e de ajustes, as Unidades Estratégicas de Negócios são formadas por um segmento de clientes e pelo grupamento de produtos e serviços destinados preferencialmente à Unidade. De acordo com essa formação, a UEN passa a ter certas responsabilidades com seus clientes, com os produtos e serviços que oferece e com a Administração do Banco.

Quanto aos clientes, a UEN tem a responsabilidade de garantir sua satisfação lhe oferecendo produtos e serviços que supram suas necessidades e garantir a rentabilidade dos mesmos para o Banco. A partir dessa responsabilidade surgem as seguintes atividades:

- Definição de clientes-alvo;
- Identificação das necessidades desses clientes;
- Estabelecimento de estratégias negociais;
- Definição dos produtos e serviços destinados para aquele segmento;
- Negociação de formas de atendimento; e,
- Acompanhamento do retorno econômico financeiro do segmento.

Quanto aos produtos e serviços, a UEN tem a responsabilidade de desenvolver produtos e serviços de qualidade que garantam a satisfação dos clientes da Unidade, mas que também podem ser utilizados por clientes das outras UEN(s). Além de desenvolver os produtos, a UEN deve assegurar um retorno, uma rentabilização desses produtos para o Banco. A partir daí, cada UEN deverá realizar as seguintes atividades:

- Planejamento, desenvolvimento, normatização e implantação dos novos produtos e serviços;
- Desenvolvimento de ações de marketing dos produtos/serviços;
- Negociação das metas a serem alcançadas; e,
- Estabelecimento e acompanhamento de padrões de qualidade dos produtos e serviços.

Em relação à Administração do Banco, cada Unidade tem como responsabilidades: fornecer informações com exatidão e no tempo exigido, além de assegurar o bom funcionamento e rentabilidade da UEN, através das ações de:

- Gestão de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros;
- Desenvolvimento de atividades administrativas.

Vejamos agora as atuais UEN(s), seus clientes, produtos e serviços, e quais as subsidiárias do conglomerado que atuam na Unidade:

#### **7.4.1 Comercial**

**Clientes:** pessoas jurídicas no País, exceto: Cooperativas Rurais (de produção e de crédito com faturamento até R\$ 100 milhões/ano), bancos e microempresas.

**Produtos e Serviços:** linhas de crédito para empréstimos mercantil, para financiamento mercantil e para arrendamento mercantil (leasing), além de outros produtos e serviços.

**Subsidiárias:** BB-Leasing.

#### **7.4.2 Governo**

**Clientes:** Governo Federal e Governos Estaduais e Municipais nos níveis Executivo, Legislativo e Judiciário, exceto as sociedades de economia mista.

**Produtos e Serviços:** administração de fundos oficiais, programas, dívidas e haveres; arrecadação e repasse de tributos; arrecadação de contribuições previdenciárias; centralização de recursos (gestão de conta única); operações de repasse (sistema BNDES); pagamentos repasses e distribuições (INSS, DAF, FPE/FPM, etc.) e restituição do IR.

### **7.4.3 Internacional**

**Clientes:** Instituições financeiras do estrangeiras; pessoas físicas e jurídicas no exterior; entidades brasileiras no exterior (operações no exterior); BACEN (operações no exterior) e entidades, organismos e representações estrangeiras.

**Produtos e Serviços:** financiamento à exportação; prestação de garantias; depósitos em moeda estrangeiras (no País e no exterior); leasing internacional; crédito documentário; cobrança internacional; serviços de câmbio e comércio exterior; transferências bancárias internacionais e outros. A coordenação da rede de dependências no exterior também é responsabilidade dessa UEN.

**Subsidiárias:** BB Viena; BB Leasing Company; BB Europe; B.A.M.B. (Brazilian American Merchant Bank).

### **7.4.4 Mercado de Capitais e Investimentos**

**Clientes:** todos os clientes das demais Unidades que demandem produtos na área de Mercado de Capitais.

**Produtos e Serviços:** administração de terceiros (fundos e carteiras); compra e venda de ações; operações estruturadas e outros.

**Subsidiárias:** BB Investimentos; BB DTVM; e BB Securities (Londres).

### **7.4.5 Recuperação de Créditos**

**Clientes:** as demais Unidades Estratégicas de Negócios.

**Produtos e Serviços:** Gerenciamento da carteira e do processo de cobrança das operações inadimplidas, e soluções financeiras para os créditos inadimplidos.

#### **7.4.6 Rural e Agro-Industrial**

**Clientes:** cooperativas rurais (de produção e de crédito, com faturamento até R\$ 100 milhões/ano).

**Produtos e Serviços:** linhas de crédito para investimento e custeio agrícola, pecuário e agro-industrial; linhas de crédito para pré-comercialização e comercialização; linhas especiais de crédito para cooperativas rurais; PROAGRO; CPR; Leilão eletrônico; AGF e outros.

#### **7.4.7 Seguridade**

**Clientes:** todos os clientes das demais Unidades Estratégicas de Negócios que demandem produtos da área de Seguridade.

**Produtos e Serviços:** seguros em geral; títulos de capitalização; planos de previdência aberta e fechada; assessoria previdenciária e planos previdenciários de fundos de pensão administrativa pela BB previdência.

**Subsidiárias:** BB Corretora

**Obs.:** As Sociedades Coligadas, empresas com pelo menos 10% de participação do Banco sem no entanto o Banco controlá-las (BrasilSaúde; BrasilSeg; BrasilPrev e BrasilCap) também fazem parte dessa UEN.

#### **7.4.8 Varejo e Serviços**

**Clientes:** pessoas físicas e microempresas.

**Produtos e Serviços:** produtos de capitação (depósitos, Poupança-Ouro, fundos de investimento de varejo, FAM-BB, etc.); produtos de aplicação (Cheque-Ouro, CDC, financiamentos de bens e serviços, etc.); serviços (conta corrente, pagamentos e recebimentos, cartão de crédito, cartão de débito, etc.).

**Subsidiárias:** BB Cartões; BB Financeira; e BB Turismo (BBtur).

#### 7.4.9 Distribuição

Essa UEN traz como inovação, o fato de o Banco do Brasil encarar a distribuição como um negócio, e utiliza sua extensa rede de agências no Brasil e exterior para otimizar os canais de distribuição, tornando-os um negócio rentável.

Cientes: todos os clientes do Conglomerado.

Produtos e Serviços: atendimento, canais de distribuição, serviços de compensação e suprimento de numerário.

Compõem a UEN de Distribuição: a unidade central em Brasília, as Superintendências, os CESEC, as agências e os demais pontos de venda de produtos e serviços do Banco.

#### 7.5 Dinâmica de Funcionamento da Estrutura

Para entender o funcionamento do modelo de UEN, não basta conhecer as Unidades, seus clientes, produtos e serviços. Para o bom funcionamento desta estrutura é necessário um constante inter-relacionamento entre as Unidades, de forma que se possa obter informações e trocar sinergias. Nesse sentido cada UEN tem uma dinâmica prevista de acordo com suas principais características:

- As Unidades Estratégicas de Negócio devem relacionar-se com seu segmento (Comercial, Governo, etc.) de modo que possa mapeá-lo, e conhece-lo em profundidade para determinar suas necessidades, objetivando a efetivação de negócios. No atendimento ao cliente cada UEN pode utilizar os produtos e serviços ofertados por outra Unidade, por isso é necessário o constante inter-relacionamento.
- As Unidades de Mercado de Capitais e de Seguridade, não têm uma clientela específica. As mesmas desenvolvem seus produtos e serviços através das informações e necessidades das demais UEN(s).

- A Unidade de Recuperação de Crédito tem um papel diferenciado das demais UEN, esta atua na recuperação de créditos inadimplidos das demais UEN(s).
- A UEN Distribuição, por gerenciar os canais de distribuição, é responsável pela venda de produtos e serviços aos clientes do Banco e pela qualidade do atendimento. As metas de vendas e as formas de atendimento são fruto da negociação entre as demais UEN(s).

### 7.5.1 Autonomia e Integração

As Unidades Estratégicas de Negócios foram criadas para ter autonomia sobre sua forma de atuação para facilitar suas relações com os clientes, porém foram definidos também limites para garantir a integração com as demais unidades e também garantir a uniformidade no atendimento e nas relações com os clientes. Um exemplo disso é que a partir das diretrizes do Conglomerado, as Unidades de Função em articulações com as Unidades Estratégicas de Negócios, definem as normas a serem seguidas por todas as Unidades, com o objetivo de garantir a uniformidade das práticas gerenciais para todo o Banco.

Outra maneira de garantir a integração das Unidades é a criação de Comitês, onde são discutidas as estratégias globais para o Conglomerado. Dessa forma fica garantido a participação de todas as Unidades e a uniformidade das práticas gerenciais, o que assegura um melhor resultado para o Banco.

A definição de planos e orçamentos definidos pela Diretoria também são importantes para o funcionamento desse modelo, pois definem os balizadores da ação administrativa das Unidades.

### 7.5.2 Benefícios

Os benefícios gerados por esse modelo de Unidades Estratégicas se traduz nas seguintes atitudes em relação aos resultados globais do Conglomerado:

- Foco no mercado, aproximando as decisões às necessidades e carências dos clientes;
- Os recursos são alocados de maneira a priorizar as ações voltadas para o mercado;
- Agilidade na tomada de decisões para aproveitar as oportunidades negociais;
- Resultados mensuráveis, podendo-se atribuir o mérito dos resultados a que realmente contribuiu para alcançá-los;
- Desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, racionalização de custos, inovação e proatividade e ainda disposição para assumir riscos. Fundamental nos dias de hoje.

Em termos teóricos, o método de utilização das Unidades Estratégicas parece ser o modelo mais adequado para a atualidade, pois como já foi visto traz muitas vantagens competitivas, além de deixar a estrutura mais ágil e voltada para o cliente. Não podemos analisar os resultados desse método, pois o mesmo ainda está em fase de implementação, mais o que nos parece é que o Banco do Brasil está cada vez mais próximo de ser o que pretende: "Além de ser o maior, ser o melhor banco do Brasil".

## CONCLUSÃO

Este trabalho teve como finalidades a demonstração das varias formas de estruturas organizações, através dos modelos mais difundidos nas organizações, bem como os benefícios trazidos pela Qualidade Total, através de suas ferramentas, como instrumento para aproximação da empresa à sua verdadeira razão de ser "o Cliente".

A Qualidade Total, como os demais instrumentos de apoio, a organização na implementação de metas, pode ser um excelente meio de se atingir o sucesso, mas cada etapa deve ser suplantada completamente, por exemplo, não se consegue qualidade com pessoas desmotivadas dentro da organização, cada organização tem suas peculiaridades e estas devem ser levadas em consideração durante o processo de implantação da Qualidade Total, sempre lembrando que esta não deve ser considerada como um fim em si mesma.

As várias formas de estruturas organizacionais aqui analisadas, têm vantagens, desvantagens e ocasiões para serem aplicadas e, dificilmente, serão encontradas em seu estado puro, nas organizações atuais é fácil de se encontrar não só uma, mas várias formas de estruturação organizacional aplicadas ao mesmo tempo, e isso é perfeitamente aceitável, pois a organização deve procurar a melhor maneira de combinar seus departamentos, seções e setores para facilitar o intercâmbio de informações, processos e pessoas, de acordo com os seus objetivos e metas.

O Banco do Brasil está sofrendo um grande processo de reestruturação, talvez um dos maiores desde sua fundação, por isso ainda é cedo para se dar algum prognóstico a seu respeito. Mas já se pode ver melhoras significativas em seus processos, o BB já oferece serviços de primeira linha, seus clientes contam com informações e serviços em seu escritórios e casas, e em tempo real, também já não vemos mais tanta

influência política na liberação de créditos, estes passaram a ser mais transparentes. Mas muita coisa ainda precisa ser feita, o Programa de Demissões Voluntárias adotado pelo banco, por exemplo, deixou grandes cicatrizes na organização, as pessoas não conseguem produzir com qualidade sob esse tipo de pressão, além dos vários talentos que o mesmo deixou escapar. Uma coisa é certa o Banco do Brasil está mudando, e para satisfação de todos, esta mudança é para melhor.

CHAVENATO, Ronaldo. Teoria Geral da Administração. SP, Ed. Makron Books, 1979.

CHAVENATO, Ronaldo. Introdução à Teoria Geral da Administração. SP, Ed. Makron Books, 1982.

CHAVENATO, Ronaldo. O Novo Paradigma da Administração. ed. 602. n.º 4, Fevereiro/Dezembro de 1995.

GATVIN, David A. Gerenciando a Qualidade: A Ação Estratégica e Competitiva. RJ, Guanabara Editores Ltda., 1981.

HAMPTON, David R. Administração Contemporânea: teoria prática e casos. SP, Ed. Makron Books, 1985.

HAMPTON, David R. Administração: teoria prática e casos. SP, Ed. Makron Books, 1984.

KONNITZ, Harold/Os Fundamentos da Administração: uma análise das funções administrativas. Harold Koontz e Cym Gilbreth. SP, Ed. Pioneira, 1970.

KONNITZ, Harold/Os Fundamentos da Administração. SP, Ed. Pioneira, 1970.

MARCONTO, Revista, Um Banco em Crise de Identidade. Ano 7, n.º 103/96. P. 08-17.

MOIS, José. Revista, Armadilhas da Qualidade. Ano 7, n.º 103/96. P. 20-25.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**CAMPOS**, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês). RJ, Bloch Editores S.A. 1992.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Teoria Geral da Administração. SP, Ed. McGraw - Hill do Brasil, 1979.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. SP, Ed. Makron Books, 1993, 4ª. ed.

**EXAME**, Revista. O Novo Evangelho da Administração. ed. 682, Ano 32, n.º 4, Fevereiro/99. P. 34-53.

**GARVIN**, David A. Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva. RJ, Qualitymark Editora Ltda., 1991.

**HAMPTON**, David R. Administração Contemporânea: teoria prática e casos. SP, Ed. McGraw - Hill, 1983, 2ª. ed.

**HAMPTON**, David R. Administração: comportamento organizacional. SP, Ed. Makron Books, 1980.

**KONNTZ**, Harold. Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas [por] Harold Koontz e Cyril O'Donnell. SP, Ed. Pioneira, 1976, 10ª. ed.

**KONNTZ**, Harold/Cyril O'Donnell. Fundamentos da Administração. SP, Ed. Pioneira, 1981.

**MOMENTO**, Revista. Um Banco em Crise de Identidade. Ano 2, n.º 10, Ago./Out./96. P. 08-17.

**MOMENTO**, Revista. Armadilhas da Qualidade. Ano 3, n.º 13, Jan./Fev./97, P. 23-25.