



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
BANCÁRIAS – NÍVEL ESPECIALIZAÇÃO**

Marta Rejane Ferreira Beck

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS AO ASSOCIADO
DO SICREDI DE CAÇAPAVA DO SUL - RS**

UFSM

Santa Maria, RS, Brasil

2004



**QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS AO
ASSOCIADO DO SICREDI DE
CAÇAPAVA DO SUL - RS**

por

Marta Rejane Ferreira Beck

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Bancárias – Nível Especialização, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão de Organizações Bancárias.**

CPGGOB

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
BANCÁRIAS – NÍVEL ESPECIALIZAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo de Especialização

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS AO ASSOCIADO DO
SICREDI DE CAÇAPAVA DO SUL – RS**

elaborado por

Marta Rejane Ferreira Beck

como requisito para obtenção do grau de
Especialista em Gestão de Organizações Bancárias

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Ms. Jorge de Ávila
Presidente/Orientador

Prof^a. Ms. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Prof. Ms. Antônio Carlos Freitas Vale de Lemos

Santa Maria, 29 de outubro de 2004

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	01
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	03
2.1 – Gestão Empresarial com Qualidade	03
2.1.1 – Razões de ser das Empresas válidas.....	03
2.1.2 – Tarefa da Administração nas Empresas.....	04
2.1.3 - Sistemas de Gestão Empresarial.....	05
2.2 – Cooperativismo	06
2.2.1 – Cooperativa de Crédito	06
2.3 – Uma Cultura Diferente	10
2.4 – Visão de Qualidade	11
2.5 – Evolução do Conceito de Qualidade Total.....	13
3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	15
4 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	19
4.1 – Conclusão	19
4.2 – Recomendações	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21
ANEXOS	22

1 - INTRODUÇÃO

Alguns serviços tomam decisões a revelia dos clientes, contrariando suas necessidades e interesses e, outros se caracterizam pela intolerância, outros, ainda, com grandes formulários complicados e ilegíveis trazem dificuldades em vez de facilidades.

Visto se viver uma realidade tecnológica e acelerada em termos de mudanças, se discute a continuidade de Programas de Qualidade no Setor Público. O objetivo principal é demonstrar que a gestão pela qualidade pode ser um eficiente e eficaz instrumento de ação para a administração. Analisa-se através de um estudo de caso, se a implantação de programas de qualidade em uma autarquia, traz eficácia organizacional.

Uma organização, para ser produtiva, precisa de uma série de requisitos, dentre os quais se destaca a motivação e o trabalho em equipe, e um sistema de gestão claramente participativo fundamentado numa filosofia empresarial de alinhamento com o cliente e em uma cultura organizacional pautada em valores de respeito às pessoas.

A empresa deve dominar as novas tecnologias de processo e de gestão pertinentes às suas operações. Pode-se dizer que a produtividade é o resultado da competência da empresa em comunicar-se efetivamente com os seus clientes internos e externos demonstrando clareza de objetivos e utilizando-se de processos de avaliação claros e transparentes

que busquem a melhoria contínua de todos os seus processos internos, otimizando-se o resultado do seu sistema de operações.

Para atender tais exigências, em busca da competitividade, as empresas voltaram-se com grande entusiasmo para a conquista de novas tecnologias de processo e concluíram que o atendimento integral ao cliente exige não só produtos, mas também *serviços de qualidade*. Esta constatação está fazendo com que percebam que a diferença não está nas tecnologias de produto ou processo, mas também nas pessoas.

Por essas razões, uma organização jamais conseguirá ofertar produtos/serviços de qualidade se não buscar, constantemente, os níveis adequados de motivação que se origina na satisfação pessoal, emocional, espiritual e financeira do seu quadro funcional.

Segundo estudiosos de recursos humanos, a qualidade é, obviamente, um fator imprescindível para o bom desenvolvimento da organização e está ligada à satisfação do cliente; daí a importância da excelência na prestação de serviços.

Este artigo teve como diretriz analisar o que é importante para cumprir a qualidade nos serviços prestados ao cliente, bem como verificar se o ambiente da mesma em termos da higiene, segurança e, se a localização da agência facilita o cumprimento das necessidades momentâneas dos clientes, visto que alguns serviços tomam decisões a revelia dos clientes, contrariando suas necessidades e interesses e, outros se caracterizam pela intolerância, outros, ainda, com grandes formulários complicados e ilegíveis trazem dificuldades em vez de facilidades.

Parece que quantificar a "motivação em si" é uma tarefa realmente complicada. Entretanto, hoje já se contam com alguns instrumentos que podem ajudar a nos aproximar um pouco mais deste conceito, através da sua operacionalização em outros mais tangíveis (avaliando o nível de satisfação do colaborador com o SICREDI, com as lideranças e com o ambiente de trabalho.

2 – QUADRO REFERENCIAL TEÓRICO

Com esta nova realidade tecnológica e organizacional das instituições e, diante da tendência concentracionista ainda, da atividade econômica, em que as organizações se aglutinam para fortalecer é natural a perda de competitividade das Cooperativas de Crédito, onde essa dita realidade reforçou a busca do conhecimento, tornando-o uma vantagem competitiva direta e indireta em função da qualidade dos serviços oferecidos aos associados SICREDI de Caçapava do Sul. A pesquisa que originou o estudo enfocou a gestão Empresarial de Qualidade, desde o Sistema Cooperativado até a cultura e evolução da Qualidade Total do serviço prestado aos associados, tornando esse serviço cada vez mais eficiente e satisfatório para todos os profissionais do sistema.

2.1 – Gestão Empresarial com Qualidade

2.1.1 – Razões de Ser das Empresas Válidas

São várias as visões sobre as finalidades das empresas. A visão predominante ainda é aquela decorrente da Teoria Econômica Clássica que define o papel da empresa como um agente econômico apenas, sendo que esta visão não caracteriza de forma completa o papel da empresa na sociedade.

Para Nélio Arantes (1994, p:16), as empresas que sobrevivem, crescem e se perpetuam, têm uma visão muito mais ampla do que a maximização dos lucros para sua razão de ser. Ele chama estas empresas de Empresas Válidas – São aquelas que buscam atender às finalidades externas e internas, onde finalidade externa– mantêm uma interação, é responsável com o ambiente externo, participando ativamente do progresso da sociedade – e, finalidade interna, atende continuamente às necessidades, aos desejos humanos e anseios de seus empreendedores e colaboradores.

As empresas válidas têm como características...

- agentes de desenvolvimento social;
- organizações permanentes;
- preservação do patrimônio externo e interno;
- sempre voltadas para fora e atentas ao ambiente interno;
- deve ser um bom lugar para realização ampla das necessidades humanas;
- postura ativa em relação à evolução social;
- sistema técnicos e humanos;
- modernas e eternas.

2.1.2 – Tarefa da Administração nas Empresas

A tarefa básica consiste em estar permanentemente identificando as expectativas internas e externas dirigindo o empreendimento para obter resultados que atendam a estas expectativas.

A tarefa de administrar tem características singulares que as diferenciam das demais atividades:

- exige um esforço intelectual;
- não é um departamento;

- multidisciplinar;
- só bom senso não basta;
- combinar o hoje com o amanhã, o urgente com o importante;
- eficaz e eficiente;
- complexa mas não complicada.

O que caracteriza o administrador é a sua capacidade de tomar decisões e empreender ações que afetam diretamente os resultados empresariais, a função dele não é de natureza operacional, e sim de natureza intelectual e emocional, ter idéias e colocá-las em prática.

2.1.3 Sistemas de Gestão Empresarial

Para que todos estes itens sejam praticados nos utilizamos de sistemas de gestão empresarial que são:

SUBSISTEMA INSTITUCIONAL ➔ para que a empresa possa atender suas necessidades internas e externas torna – se necessário que a mesma defina claramente quais os motivos pelo qual a empresa existe, qual sua razão de ser, definir sua Missão, propósitos e princípios.

SUBSISTEMA TECNOLÓGICO:

- a) **SUBSISTEMA GERENCIAL** ➔ estabelece com clareza os resultados a serem atingidos e os caminhos a serem seguidos em consonância com a missão, propósitos e princípios. Contempla as funções de planejamento, organização, direção e controle.
- b) **SUBSISTEMA COMUNICAÇÃO** ➔ a comunicação é um processo de interação humana que complementa todos os demais instrumentos de gestão.
- c) **SUBSISTEMA HUMANO COMPORTAMENTAL** ➔ trata da mobilização das pessoas para cumprir a tarefa empresarial,

pois são as pessoas que constituem a mola propulsora para realizar o esforço de criar, desenvolver e manter empresas válidas. Este sistema pode ser agrupado em três categorias : INTEGRAÇÃO, MOTIVAÇÃO, ATIVAÇÃO.

INTEGRAÇÃO ➤ são instrumentos destinados à promover o trabalho coletivo, estimulam a integração do indivíduo com os objetivos da empresa...

- Processos de recrutamento e seleção
- Processos de comunicação, etc.

MOTIVAÇÃO ➤ são instrumentos que com os quais as pessoas fazem ou deixam de fazer alguma coisa ou que fazem com muito, pouco ou nenhum entusiasmo.

- Remuneração;
- Promoção, etc.

ATIVAÇÃO ➤ além de integrar, motivar as pessoas é preciso incentivá-las a assumir efetivamente seus papéis e responsabilidades, usar a autonomia que lhes é atribuída e desenvolver um comportamento proativo.

- Estilo gerencial;
- Avaliação de desempenho, etc.

2.2 – Cooperativismo

2.2.1 – Cooperativa de Crédito

A palavra cooperativismo deriva do verbo cooperar, isto é ... “agir ou trabalhar junto com outros para um fim comum”. (Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, 1987, p. 483).

Cooperativismo liga-se também ao substantivo cooperativa “associações de consumidores ou de produtores que eliminando a intermediação, exercem quaisquer atividades econômicas em benefícios dos associados, sem lucro”. (idem, verbete cooperativa, p. 483). Cooperar é “compartir coisas, aderir voluntariamente a projetos e objetivos comuns”.

As cooperativas surgem como uma reação do mundo operário e camponês à grave situação de exploração durante a primeira fase da Revolução Industrial, quando o liberalismo de então era contrário a qualquer forma de associação profissional que visasse a defesa dos interesses de classe (Lei Clapfher, a França em 1792).

A Inglaterra, que foi o berço da Revolução Industrial que iniciou pela Indústria Têxtil, foi também o berço do cooperativismo através de tecelões que, junto a outros profissionais iniciaram a História do Cooperativismo, quando em 1844, reuniram-se, em Rochdale 28 tecelões os quais conseguiram organizar uma cooperativa de consumo bem sucedida.

A partir da experiência de Rochdale verifica-se que outras cooperativas surgiram em várias partes do mundo tanto nas áreas urbanas como em áreas rurais. Hoje, se têm cooperativas de trabalho, de consumo, de crédito, de eletricidade, de telefonia, agrícolas, habitacionais, etc.

E, no final do século XIX, surgem as primeiras cooperativas no Brasil. Como no caso dos pioneiros de Rochdale, estas cooperativas surgem no meio urbano. São elas: Associação Cooperativa dos Empregados da Cia. Telefônica de Limeira – São Paulo – em 1891; Cooperativa Militar de Consumo – Rio de Janeiro 1894 ; Cooperativa de Consumo de Camaragibe – Pernambuco – em 1895.

Na área rural, o cooperativismo surgiu em 1892 com a criação da primeira Cooperativa de Produtores Rurais por Vicente Monteggia em Nova Venesia, hoje Antônio Prado-RS – Chamada “Societá Cooperativa

Lelle Covenzioni Agricoli Industriali “ (klaes, 1983, p.44). Depois nas primeiras décadas do século XX, constitui-se a Cooperativa Agrícola de Cotia (Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada dos Produtores de Batatas de Cotia) e a Cooperativa Agrícola de Juqueri, hoje Sul Brasil. Da mesma época são as cooperativas de Crédito, estas surgiram, das necessidades dos pequenos produtores, no que tangia a comercialização de seus produtos, tornando desnecessária a presença de intermediários.

Antonio Menezes escreve: “é importante registrar que, também no início deste século, o Rio Grande do Sul conheceu as primeiras experiências do Cooperativismo de Crédito, graças a ação pioneira de um suíço, o Padre Theodor Amstad. A ele se deve um trabalho abnegado de proteção aos lavradores, carentes de recursos financeiros para custear suas atividades e desenvolver a produção de bens. Até hoje sobrevive a Caixa Rural de Nova Petrópolis, constituída em 1902, hoje Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis.” (1992, p. 47,48).

A proliferação indiscriminada de cooperativa e a legislação do Governo Federal sobre o tema esgotou o modelo existente desde os anos 30. A década de 60 vai trazer mudanças ao setor de financiamento do crédito rural no país; o que significa uma crise para as cooperativas de crédito. No final dos anos 70, diminui-se o prazo e aumenta-se o custo do dinheiro para o produtor. As cooperativas de produção, que não fizeram o seu reajuste, quebraram.

Do ponto de vista, das Cooperativas de Crédito, verificou-se um reordenamento, buscando uma nova mentalidade expressa na criação da COCECRER, em 1981, oriunda de nove Caixas Rurais remanescentes do período anterior. A estas somaram-se mais 41 novas cooperativas. Entretanto, a criação indiscriminada das mesmas levou-as a um problema de liquidez. A solução viria através de ajuda mútua, ou seja, pela criação de uma central que pudesse gerir todas as cooperativas, socorrendo-as

e redistribuindo os recursos financeiros. Esta é a origem do Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI) criado no ano de 1982.

Em 1992, por decisão de todas as cooperativas filiadas, foi unificada a denominação (sigla) COCECRER e suas filiadas, passando a ser respectivamente, SICREDI CENTRAL e SICREDI ... (acrescido do nome do município sede) em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo do Rio Grande do Sul.

Autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional em 1995; as cooperativas filiadas a SICREDI Central constituíram o Banco Cooperativo SICREDI S.A., primeiro Banco Cooperativo privado do País, para dar suporte às operações e serviços do sistema. Hoje estende-se aos estados: Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul (SICREDI interestadual ou SICREDI Brasil).

Pode-se, pois, afirmar que a principal função do SICREDI é oferecer produtos, operações e serviços financeiros com melhor atendimento, maior qualidade e menores custos operacionais. Sendo o SICREDI uma cooperativa de crédito, caracteriza-se por ser uma instituição financeira integrante do sistema financeiro nacional, autorizada a funcionar pelo Banco Central do Brasil. É uma sociedade de pessoas com forma e natureza jurídica próprias de caráter civil, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços de caráter financeiro–bancário aos associados e à comunidade onde atua.

As cooperativas singulares ou SICREDI's locais são pessoas jurídicas independentes, compostas por Conselho de Administração, Diretoria Executiva (Presidente, Vice-Presidente), Conselho Fiscal e estrutura Administrativa própria, realizando operações e dando assessoria financeira aos associados através dos produtos e serviços próprios e por convênios.

2.3 – Uma Cultura Diferente

Ao embarcar nesta aventura, a organização metamorfoseia-se. A questão é saber se a organização está preparada para ser borboleta ou continuar como lagarta! No início a organização enfrentará alguns (aparentes) conflitos: há vontade de distribuir poder e autoridade mas também a necessidade de garantir disciplina e coordenação; há desejo de responder rapidamente às mudanças do ambiente mas continuar coerente e estável em termos de identidade e valores; pretende-se alta produtividade mas também alta criatividade. Parecerá uma tarefa impossível assegurar ambas as faces da moeda. Mas as 5 disciplinas encontrarão a resposta. Todavia, os gestores devem perguntar a si mesmos se estão dispostos a empenhar-se neste desafio, sabendo de antemão as dificuldades que encontrarão.

Uma "learning organization" é um desafio estimulante para os gestores.

Os gestores precisam do envolvimento de todas as pessoas da organização na edificação de uma cultura de aprendizagem coletiva e por outro lado têm que estar preparados para responder às expectativas, geradas por eles nessas pessoas, de influência nas decisões e práticas da empresa. Uma série de novas capacidades e competências são exigidas ao gestor. O perfil do gestor expande-se: além do tradicional papel desempenhado controlando, motivando e avaliando pessoas, o gestor tem de aprender a **ouvir**, ponderar diferentes perspectivas (quem sabe se uma *avalanche* delas) e conciliar o que é melhor para a empresa com o que é melhor para os seus membros.

Apresenta-se o dilema entre não ter soluções ou ter demasiadas: num habitual esquema autoritário e hierárquico o gestor depende apenas de si próprio para encontrar a resposta aos seus problemas; numa "learning organization" terá muitas pessoas empenhadas em descobrir as respostas.

A segunda hipótese acaba por ser a melhor: à medida que a organização evolui na direção de uma organização *aprendente*, a capacidade de ouvir dos gestores de topo e a capacidade de liderança dos outros membros da organização têm um crescimento convergente, satisfazendo ambos. Os segundos terão a liberdade de se envolverem com a *avalanche* e diluí-la antes de chegar aos primeiros que assim não ficam soterrados.

Acresce que, nos mercados de hoje, os problemas são extremamente complexos e freqüentemente interfuncionais ou interdisciplinares. Seria uma ousada iniciativa (e provavelmente errada) tentar resolver estes problemas sozinho. Resta ao gestor reconhecer a necessidade de reunir equipas com conhecimento e mestria nas diferentes disciplinas em causa para compreender as inter-relações existentes e encontrar as soluções.

Por fim, compete aos gestores serem um exemplo para as outras pessoas e, para que isso aconteça, devem seguir as disciplinas, que são uma preciosa ajuda para que o gestor ganhe estas novas competências que lhe são exigidas. Primeiro, O gestor para que ganhe novas competências tem de conhecer para onde caminha (um gestor sem rumo reflete-se numa empresa perdida); depois, deve defender as idéias que considera importantes, mas sempre mantendo-se aberto às perspectivas de outros; para compreender os outros, necessariamente as influências tem de balancear reflexão com inquirição; para aplicar, na empresa, o conhecimento gerado por esta compreensão precisa de saber as inter-relações e forças existentes; e por fim, o trabalho e aprendizagem em equipe, será a base da evolução da empresa.

2.4 – Visão de Qualidade

Segundo Peter R. Scholtes, os seis princípios da filosofia da qualidade são :

- Concentrar-se no cliente externo;
- entender e administrar os sistemas;
- entender e utilizar dados;
- entender as pessoas;
- saber melhorar;
- ter direção e foco.

O dia em que forem dominados todos esses pontos, teremos a qualidade em sua excelência, o que ainda estamos longe de alcançar, mas precisamos continuar a perseguir. Somente assim conseguiremos chegar cada vez mais próximo de satisfazer as necessidades nos clientes, com qualidade (Arantes, 1994: p. 18).

Perseguindo a história do pensamento da qualidade a pode-se perceber a seguinte evolução:

ANOS 20 — A ordem é simplificar e padronizar o trabalho.

ANOS 30 — A qualidade do produto industrial deve ser controlado e os defeitos eliminados com a ajuda das estatísticas.

ANOS 50 — O controle da qualidade dos norte – americanos é imitado pelos japoneses.

ANOS 60 — Os japoneses impõem um controle de Qualidade mais radical.

ANOS 70 — Surge a administração por objetivos dos EUA, segundo a qual todos os níveis de uma organização devem trabalhar para atingir objetivos específicos.

ANOS 80 — Os EUA agora imitam o Japão nos métodos de qualidade de produção, criando a Gestão de Qualidade Total - começam a surgir idéias de foco no cliente e nos serviços.

ANOS 90 — Presta-se cada vez mais atenção no consumidor e os serviços oferecidos são crescentemente valorizados.

2.5 – Evolução do Conceito de Qualidade Total

A qualidade começou a ser incorporada à produção industrial a partir da década de 20, para impedir que produtos defeituosos chegassem às mãos dos clientes. Com o advento da produção em massa, para atender o mercado em crescimento, foram sendo introduzidas técnicas de controle estatístico da qualidade; após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento da indústria aeronáutica, começou a ser adotado o controle de processo, englobando produção, reafirmação do serviço prestado quanto ao atendimento ao cliente, desde o projeto até o acabamento. A obtenção da qualidade nos processos de atendimento, principalmente, à segurança e o alcance de zero defeito.

A partir daí, assegurando a Garantia de Qualidade, esse conceito evolui consistindo na sistematização, por normas escritas, dos padrões e requisitos, em cada etapa do processo produtivo, que garantam boa e uniforme qualidade aos produtos e serviços. Tais normas são organizadas em manuais da qualidade das empresas, freqüentemente solicitadas nas relações comerciais entre clientes e fornecedor, especialmente se a empresa produz bens intermediários.

Essa garantia deve ser expressa em todas as atividades; relacionadas diretamente à qualidade do produto/serviço, mas qualquer outra atividade ou tarefa desenvolvida dentro da empresa devem ter qualidade (atendimento de telefone, limpeza da empresa, manutenção, etc); em todos os departamentos, não apenas o de produção ou manutenção da empresa, mas todos os outros devem trabalhar com qualidade (administração, manutenção, compras, vendas, etc); também os operários que executam o serviço devem trabalhar com qualidade, mas

também todos os outros funcionários da empresa (secretarias, supervisores, engenheiros, média gerência, alta gerência, etc).

A total satisfação dos clientes é a mola mestra da gestão pela qualidade: força em torno da qual a empresa deve gravitar. Afinal, os clientes são a própria razão de ser da empresa. Saber como eles avaliam os serviços que lhe são oferecidos é o primeiro passo.

Empresa que busca qualidade estabelece processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes. Mas não basta isso. É preciso transformar as impressões colhidas dos clientes em indicadores precisos de seu grau de satisfação, como se fosse um termômetro. Só assim é impossível avaliar a introdução de inovações, aperfeiçoamento, ter a direção, enfim, para as mudanças.

Assim, conscientemente observando e trabalhando em cima da diversidade de características e habilidades se pode formar o conjunto poderoso na construção de metas comuns, e ter em mente, sobretudo o caminho mais produtivo e confortável, rumo ao desenvolvimento da instituição, tendo uma visão da “QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS AO ASSOCIADO DO SICREDI DE CAÇAPAVA DO SUL”, adequando a preparação da base do sucesso da organização e a sua principal vantagem competitiva.

3– ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O diálogo com cliente permite que a empresa busque a excelência no atendimento. Nesse ponto, é preciso ir além: prever suas necessidades e superar suas expectativas. A gestão pela qualidade assegura satisfação não só dos clientes final, mas de todas aquelas que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos: diretos e indiretos: parceiros e empregados de todos os níveis.

Certamente, o posicionamento é a idéia que as pessoas retêm em sua mente sobre determinada marca, produto ou serviço, sendo uma definição que norteia toda a comunicação.

Sabe-se, com isso que o posicionamento de comunicação do SICREDI foi construído com base no seu posicionamento estratégico: “ser cooperativa”, valorizando as pessoas e a relação com seus associados. Dessa forma entendeu-se que se deve utilizar o relacionamento como canal de comunicação principal, sendo as mídias convencionais e de massa ferramentas de apoio.

Em uma pesquisa, feita através de entrevistas com clientes da Instituição de Crédito, constatou-se que os mesmo vêem o atendimento dos colaboradores da Agência SICREDI de Caçapava do Sul como muito bom, tendo um atendimento satisfatório em relação aos outros bancos por ser mais tranquilo, até por não ter muita máquina, que atrapalha um pouco, pois alguns não estão acostumados, preferindo os métodos antigos.

O entrevistado “B” assim se expressou: *“Gosto muito, sempre fui bem atendido. É bem diferente aqui não somos tratados com respeito, pois somos valorizados, todos os associado como pessoa e não só um número”*.

Também a rapidez e a presteza foram citados por todos os entrevistados, que ressaltaram, sempre o atendimento com colaboradores de bom humor, fazendo suas tarefas com rapidez suficiente para a resolução dos problemas enfrentados pelos clientes.

O entrevistado “D” afirmou o seguinte: *“ Passei a ser cliente SICREDI, por considerar um atendimento nota 10. Todos os colaboradores estão sempre satisfeitos e dando atenção a todas as pessoas que a Agência se dirigem”*.

Com essa realidade, se percebeu que o sucesso profissional não significa apenas caminhar para o elevar-se, mas consiste também de outros fatores psicossociais relacionados à pessoa, e a relação de trabalho, como o poder oportunidades de desenvolvimento, atualizações de conhecimentos, satisfação no trabalho e auto realização.

Quando os associados foram questionados, se a localização da Agência facilitava ou dificultava o cumprimento de suas necessidades, enfocando tanto o associado da Zona Urbana quanto o da Zona Rural; todos foram unânimes em relatar que, o Banco está em uma localização perfeita, de fácil acesso e, por esse motivo também o local disse a entrevistada “M” ... *“Quando viemos à cidade fizemos tudo e vamos ao SICREDI que está no centro e é perto da rodoviária, facilitando nossa caminhada”*.

No que se refere à higiene e segurança, os entrevistados julgam, no geral, que a higiene está bem; só quanto à segurança houve divergências. A maioria acha que está normal, havendo outras opiniões, visto dos associados saberem que a gerência está programando uma reforma. O entrevistado “W” assim se manifestou: *“Em termos de higiene*

deixa um pouco a desejar, mas quando à segurança acho que não corresponde às exigências”.

A entrevistada “P” apresentou a seguinte resposta: *“Em termos de segurança é complicado formar uma opinião, já com relação a higiene, acho que deveriam providenciar a reforma o mais rápido possível, porque tem uma poluição visual, a estrutura para os funcionários e o próprio público, deixam a desejar, o layout está embolorado”...* Dentro desta realidade, se constatou que as exigências maiores dos associados a esse respeito é sobre a estrutura da casa que está a seus olhos um pouco desatualizada, com uma reforma podendo facilitar o trabalho interno e também melhorar a parte externa, principalmente em se tratando das passarelas da entrada do prédio, onde as calçadas em dias de chuva enchem d’água dificultando o acesso à Agência. Todos comentaram estarem com pressa de ver essa reforma tão falada, estar realizada, pois facilitaria o trabalho num todo.

No geral, quanto aos serviços prestados pela Instituição Bancária, as informações fornecidas aos associados são de fácil assimilação, dizendo o associado “Y” que *“sempre que solicitei, recebi informações precisas, adequadas e seguras, de fácil entendimento”.*

O entrevistado “X” disse o seguinte: *“Muito acessível, os atendentes se preocupam em deixar bem clara a informação”.*

A associada “Y” relatou oportunamente que: *“Embora haja burocracia, no meu ponto de vista, os colaboradores sempre foram bem claros no momento de repassar ao público as informações. E, se existe burocracia no SICREDI, nos outros bancos também existe”.*

O associado “N”, pessoa simples, disse que... *“Sou meio analfabeto, mas sempre compreendo o que me respondem”.*

Posteriormente, o entrevistado “W” colocou clara opinião de que *“Tenho sido bem atendido, mas precisa divulgar mais as informações, sou a cooperativa”.*

Com estas considerações colhidas dos associados se divulga a realidade da Instituição de nosso Município, considerando que essa pesquisa deva servir, não só para esclarecimento, mas para maior fidelização dos associados, devido a um melhor entendimento do que é o SICREDI, como transparência das informações e discurso único; havendo maior consistência nas mensagens, proporcionando com certeza uma imagem de organização única e união no sistema, tendo otimização de tempo, local e pessoas na instituição, pela definição clara de ampliar e qualificar o relacionamento colaborador/associado.

Considera-se que devemos eliminar o medo e ouvir sempre o que pensam os subordinados. Vamos estimular a formação dos times da qualidade, que têm como objetivo resolver problemas que afetam metas de trabalho.

O sentido da gestão participativa ultrapassa as fronteiras da empresa, a interação com seus clientes diretos, fornecedores, acionistas, controladores, sindicatos e comunidade.

4 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

4.1 - Conclusão

No contexto da administração moderna implementada por grande número de empresas que buscam maior eficácia, mais eficiência, maior produtividade a autarquia em estudo implantou a Gestão pela Qualidade Total. O programa consistiu na revisão e reestruturação de seus procedimentos e na qualidade dos serviços prestados a seus clientes internos e/ou externos.

O programa implantado alcançou sucesso, seja pela desorganização que havia antes de sua implantação, seja pelo comprometimento dos envolvidos. A descontinuidade administrativa e política foram responsáveis pela desativação do programa.

Conclui-se que é preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessária aos empregados e encarregados. A participação fortalece as decisões, mobiliza forças e gera compromisso de todos com os resultados, ou seja, responsabilidade. O principal objetivo é conseguir o efeito “sinergia”, em que o todo é maior que a soma das partes.

Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. No processo de QT, gerenciar é sinônimo de liderar. Liderar significa

mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes.

A participação, muitas vezes, não ocorre porque: nunca foi solicitada; por desconhecimento dos processos da empresa, da sua linha de negócios e de seus clientes ou por falta de técnicas adequadas para análise e soluções de problemas.

Num contexto de mudança e competitividade à escala global, a Qualidade tem-se afirmado como um imperativo de sobrevivência. O conceito e âmbito da Qualidade estendeu-se progressivamente do produto/serviço para abarcar os aspectos essenciais da gestão de uma organização. Nesta disciplina, a par de uma introdução dos conceitos e fundamentos básicos desta nova filosofia de gestão, apresenta-se um conjunto de ferramentas e metodologias da Qualidade. Nesse domínio, é dado particular relevo aos aspectos humanos e comportamentais associados com a implementação, medição e avaliação da Qualidade numa organização.

4.2 - Recomendações

— Não haverá receio em revelar as nossas incertezas e em cometer erros, pois reconhece-se que estas são condições primordiais para um processo de aprendizagem.

— As pessoas e as suas idéias são valorizadas. Elas serão finalmente reconhecidas como parte integrante e ativa da organização.

— Valores como integridade, abertura, empenho e inteligência coletiva orientarão a organização e derrotarão a fragmentação, compromisso, espírito defensivo e medo que caracterizam as organizações tradicionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice Soriano de. *O processo de criatividade*. São Paulo: Makron Books, 2000.

ARANTES, Nélío. *Sistema de gestão empresarial*. São Paulo, 1994.

ÁVILA, Jorge de. *Pesquisa em Administração*. Caderno Didático. Santa Maria: UFSM, 2002.

CASTILHO, Áurea. *Liderando grupos: um estoque gerencial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001

KOCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa*. 14. Ed. Petrópolis, Vozes, 1997.

MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama. *Gerência da Qualidade Total*. Centro de Ciências Sociais e Humanas. Departamento de Ciências Administrativas. Santa Maria, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

MATTAR, João Augusto. *Metodologia científica na era da informática*. São Paulo: Saraiva, 2002.

TAGLIACARNE, Guglielmo. *Pesquisa de mercado: técnica e prática*. São Paulo: Atlas, 1989.

ANEXO

ENTREVISTA

TEMPO EM QUE VOCÊ É ASSOCIADO DO SICREDI : _____

GRAU DE INSTRUÇÃO: _____

SEXO: _____ IDADE: _____

1. Como você vê o atendimento dos Colaboradores na Agência do SICREDI em Caçapava do Sul? _____

2. A localização da Agência facilita ou dificulta o cumprimento das necessidades do associado, tanto da Zona Urbana como da Zona Rural?

3. Como você vê a Agência em termos de higiene e segurança?

4. Quanto aos serviços prestados pela Instituição, as informações fornecidas são de fácil assimilação ou são muito burocráticas?

Marta