

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FINANCEIROS**

**Francine Luz da Luz**

**ESTUDO SOBRE A MUDANÇA EM PROCESSOS BANCÁRIOS, COM  
FOCO EM TECNOLOGIAS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

**Porto Alegre**

**2011**

Francine Luz da Luz

**ESTUDO SOBRE A MUDANÇA EM PROCESSOS BANCÁRIOS, COM  
FOCO EM TECNOLOGIAS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ângela Freitag Brodbeck

Tutora Orientadora: Me. Marinês Steffanello

**Porto Alegre**

**2011**

Francine Luz da Luz

**ESTUDO SOBRE A MUDANÇA EM PROCESSOS BANCÁRIOS, COM  
FOCO EM TECNOLOGIAS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 19 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tania Silva

---

Prof. Dr. André Martinewski

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a minha mãe que me ensinou a valorizar a riqueza do conhecimento, me estimulou a leituras e deu-me asas para voar aprendendo o que achasse necessário. Assim, pude perceber e aproveitar a oportunidade de desenvolver meu conhecimento através deste curso de MBA, oferecido em parceria com meu empregador. Pois além de enriquecer meu serviço, conhecimento nunca é demais e quem aprende sempre ganha.

Na realização deste trabalho agradeço a paciência do meu namorado por entender que alguns finais de semana não são para descanso e lazer, mas sim para estudar, e a minha família pelo apoio incondicional.

Para finalizar, e o mais importante, destaco que a participação de colegas na pesquisa, respondendo ao questionário foi primordial. Por isso, colegas: muito obrigada por tornar minha pesquisa possível!

*“Quase 100% da inovação é inspirada não por análises de mercado, mas por pessoas insatisfeitas com o estado atual das coisas”. (Tom Peters)*

## RESUMO

O sistema bancário passou por diversas mudanças nas últimas décadas, sendo a implantação da tecnologia um diferencial que trouxe forte poder estratégico às empresas. Esta pesquisa surge com o objetivo de compreender mudanças, detectadas na prática operacional bancária, com o uso dos novos sistemas, com o auxílio da visão de funcionários de algumas agências do Rio Grande do Sul e Paraná, buscando analisá-las em função do atual contexto. Através de um estudo de caso, com o uso de um pesquisador participante, foram analisados processos da instituição através de conceitos da metodologia *Business Process Management*, buscando-se a partir desta análise o redesenho de novos processos com a participação dos profissionais de linha de frente da instituição, possibilitando melhor compreensão da lógica operacional. A pesquisa mostrou que existe um distanciamento entre as concepções dos gestores da instituição financeira, captadas em publicações do banco, e seus profissionais, que responderam a questionários. Mas, esta distância pode diminuir já que todos buscam o mesmo objetivo, a satisfação do cliente, e este condiz com as estratégias de negócio da organização.

**Palavras-chave:** mudanças tecnológicas, processos bancários, redesenho de processos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – O triângulo de serviço.....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2 – Etapas do atendimento na instituição financeira .....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 1 – Os estágios da evolução para a organização por processos.....</b>	<b>19</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela1 – As ferramentas tecnológicas disponíveis para minha prática operacional são adequadas.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 2 – Os processos de trabalho dos quais participo são bem estruturados.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 3 – Os processos de trabalho dos quais participo demandam tempo coerente com a necessidade dos clientes.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabela 4 - As ferramentas me permitem acesso às informações necessárias para a boa execução do meu trabalho.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabela 5 - Acredito que a nova plataforma de atendimento melhorou o processo de trabalho no banco.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 6 - A nova plataforma de atendimento é fácil de usar .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 7 - A nova plataforma oferece recursos suficientes para a oferta de um atendimento de qualidade .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 8 - Percebi mudança nos processos operacionais diários no banco.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 9 - Entendo que as instituições financeiras estão mais preocupadas com a satisfação dos clientes, e por isso estão mudando seus processos operacionais .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 10 - As mudanças percebidas, no atual processo de atendimento, são positivas ao trabalho .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 11 - A tecnologia empregada nos sistemas do banco condiz com as novas necessidades do setor bancário.....</b>	<b>33</b>



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA .....	11
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	12
<b>2. PROCESSOS E REDESENHO DE PROCESSOS BANCÁRIOS .....</b>	<b>13</b>
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO: UM POUCO SOBRE O MERCADO BANCÁRIO .....	13
2.2 ORIENTAÇÃO A SERVIÇOS .....	15
2.3 IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	16
2.4 METODOLOGIA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) .....	17
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>20</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	20
3.2 CENÁRIO DO ESTUDO .....	20
3.3 COLETA DE DADOS .....	21
<b>3.3.1 Aplicação do instrumento de pesquisa .....</b>	<b>21</b>
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE .....	22
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>23</b>
4.1 ANÁLISE DOS DADOS – INFORMAÇÕES DA EMPRESA .....	23
<b>4.1.1 Informações sobre as ferramentas tecnológicas da organização.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1.2 Tecnologia e prestação de serviços: mapeamento do processo de atendimento da organização .....</b>	<b>25</b>
4.2 ANÁLISE DOS DADOS – OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....	26
<b>4.2.1 Caracterização da amostra .....</b>	<b>27</b>
<b>4.2.2 Apresentação e análise dos resultados.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.3 Sugestões de melhorias ao processo de trabalho.....</b>	<b>34</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO EMPREGADO NA PESQUISA.....</b>	<b>41</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O sistema bancário passou por diversas modificações nas últimas décadas, pois mudanças econômicas, sociais e políticas aconteceram mundialmente. No Brasil, neste mercado, ainda segundo Camargo (2009) houve a introdução de muitas instituições financeiras estrangeiras, e isso fez com que este aumento de mercado acirrasse a competição, já que por mais que este mercado cresça, com o maior número de bancarizados do país, a concorrência sempre existe, pois todos os bancos buscam aumentar sua carteira de clientes. Clientes estes que são assediados com oferta de produtos e serviços muito semelhantes, já que a diferença está nos valores agregados.

O avanço tecnológico também trouxe impacto a estas empresas. O ritmo de demandas se alterou e os serviços se modificaram, agregando maiores benefícios, já que os produtos bancários, atualmente, não se restringem a movimentações financeiras, pois os bancos são prestadores de serviços. E para que exista a qualidade esperada nesta prestação de serviços, o uso inteligente de novas ferramentas tecnológicas é essencial, para consolidar informações, criar uma base de dados segura e aperfeiçoar rotinas de trabalho.

Na oferta de serviços, em função da nova necessidade de marketing, abordada por Rust, Lemon e Zeithaml (2001), possuir nome e marca reconhecida não é suficiente, é muito importante o conhecimento das necessidades dos clientes. E estes, buscam cada vez mais benefícios e sabem o que podem exigir de seus bancos, pois os direitos dos consumidores estão altamente divulgados e a concorrência entre as instituições é explícita, mostrando a todos que o cliente possui autonomia em suas escolhas e todos querem lhe atender. Assim, o atendimento bancário passou a ser valorizado e muitas instituições financeiras reorganizaram este processo operacional, revendo tecnologias, posturas e adequando estratégias às novas cobranças do mercado, conforme comprovado por pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV) sobre o ano de 2009

Pensando nestas modificações, esta pesquisa visa estudar as mudanças nos processos bancários, analisando de uma maneira mais específica mudanças que ocorreram no Banco X<sup>1</sup> que sejam identificadas em sua rotina operacional, suas novas ferramentas tecnológicas, seus documentos estratégicos e no discurso de seus funcionários. Será analisada a forma como as

---

<sup>1</sup> Nome fictício utilizado em função da empresa pesquisada não permitir a divulgação de seu nome nesta pesquisa acadêmica.

mudanças são percebidas por estes, detectando melhorias sugeridas pelos mesmos, para que a prática na instituição se aproxime mais da exigida pelo cenário de negócios.

O momento é de transformação, já que novas demandas se apresentam, e no dia a dia da instituição financeira os funcionários questionam suas ferramentas de trabalho (sistemas) no que se refere à lógica, agilidade e até mesmo informação. Sendo assim, um estudo se faz necessário para analisar esta indagação sobre as novas tecnologias, respondendo a seguinte questão: **como a mudança em processos, na visão de orientação a serviço, está modificando a prática operacional diária de algumas agências bancárias no Banco X?**

## 1.1 OBJETIVOS

O trabalho possui o seguinte **objetivo geral**: analisar mudanças na prática operacional bancária ocorridas a partir de implantação de novas tecnologias e mudanças em processos, orientados a serviços.

Na sequência serão apresentados os **objetivos específicos**.

- Analisar o processo de serviços bancários atual, a partir de um desenho do atual processo de atendimento da instituição financeira;
- Detectar alterações nos processos, a partir da análise de novas ferramentas/tecnologias operacionais disponíveis para a prestação de serviços;
- Traçar possibilidades de melhorias no processo de atendimento a clientes existente.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Diante do cenário de transformações, um estudo teórico deste contexto auxilia na compreensão do novo profissional que se faz necessário, ao novo cliente e às novas ferramentas. Possibilitando também, ajuda a empresa na percepção de como sua prática pode melhorar diante da nova exigência que se tem de clientes de serviços e o quanto a mesma está alinhada com a teoria estratégica pretendida.

Ressalta-se que neste momento a empresa estudada, implanta novas tecnologias para dinamizar o atendimento bancário. No entanto, as mudanças são impostas aos funcionários, da linha de frente, que não participam do processo de estudo de nenhuma maneira, pois, suas opiniões não foram ouvidas até esta alteração. Assim, além de analisar a prática, esta pesquisa oportuniza a valorização da opinião dos funcionários, já que esta é importante para um

contraponto com as ideias estratégicas da organização e uma futura reorganização de princípios e práticas estratégicas, fundamentais para a atualização permanente de um banco que pretenda se manter atual para suas demandas.

Logo, a pesquisa é importante ao banco e aos seus funcionários, tornando-se uma oportunidade para refletir sobre o novo mercado, a partir de uma realidade específica, onde o tema é de extrema importância, mas não é abordado junto aos profissionais de linha de frente, que utilizam, precisam compreender a estrutura lógica das tecnologias da organização e podem contribuir significativamente para melhorias do processo.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Assim, após esta introdução, será feita no próximo capítulo, uma apresentação teórica que contempla dados do cenário bancário atual, do seu profissional contemporâneo, das tecnologias e sua importância, um pouco sobre a orientação a serviços e organização e gestão de processos. Este trabalho segue com a apresentação do método de pesquisa, descrição de dados coletados sobre a empresa (suas tecnologias, estratégias e ideologias) e informações sobre o instrumento de pesquisa utilizado para obter opiniões dos funcionários sobre suas ferramentas de trabalho. O quarto capítulo apresenta uma análise das concepções dos bancários relacionando-as com conceitos sobre otimização de processos, e sugestões de melhorias ao processo atual, para que a instituição financeira aperfeiçoe seu atendimento ao novo cenário bancário que se vislumbra. E, finalmente, no último capítulo são traçadas as considerações finais deste estudo, delimitando suas limitações e tecendo apontamentos para pesquisas futuras.

## 2. PROCESSOS E REDESENHO DE PROCESSOS BANCÁRIOS

Nesta seção serão abordados: informações sobre o mercado bancário e seu profissional, o avanço da tecnologia, a orientação a serviços e a metodologia *Business Process Management* (BPM), necessários para o suporte conceitual da pesquisa, permitindo a compreensão do contexto atual.

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO: UM POUCO SOBRE O MERCADO BANCÁRIO

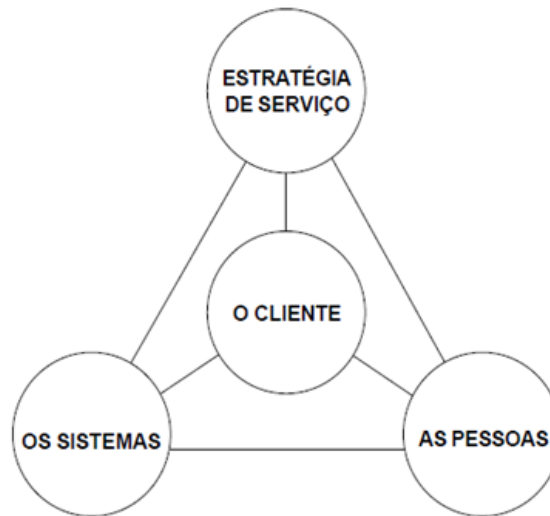
O mercado bancário se modificou muito com o tempo. Mudanças e avanços tecnológicos fizeram com que os processos bancários se alterassem, passando por uma reformulação. Sistemas mais modernos substituem os mais arcaicos e uma nova maneira de atender as demandas se faz presente, para que as estratégias corporativas se concretizem. Pois, o mercado exige serviços com qualidade e disponíveis o mais rápido possível ao cliente.

Um novo cenário se mostra presente nas instituições financeiras do Brasil e do mundo. Desde a fundação dos primeiros bancos em nosso país, profundas e contínuas mudanças tecnológicas ocorreram principalmente nas duas últimas décadas do século XX, modificando radicalmente a forma de processar os serviços bancários e o atendimento aos clientes dos bancos (HOFF, 2003, p.01).

Para ser considerada uma boa empresa, não basta mais apenas realizar a intermediação financeira com segurança. Hoje, os bancos são mais do que isto: são prestadores de serviços em busca de lucro. E como tais descobriram que o foco maior deve estar no cliente, pois: “a substituição dos lucros provenientes de altas de inflação por receitas provenientes de serviços levou a uma valorização da figura do cliente” (CAMARGO, 2009, p.93).

Diante da mudança, para se analisar a eficiência bancária é imprescindível considerar sua qualidade como prestador de serviços. E para isso, o cliente é considerado o foco nos planejamentos organizacionais, buscando o alinhamento estratégico exposto na Figura 1. O triângulo apresentado na Figura 1, deixa claro que o cliente é o centro de toda a prestação de serviços, e nos serviços bancários isto não é diferente. O que muda são as estratégias do setor. Estas são importantes, pois, como ponto de partida da organização, definem que sistemas se fazem necessários e qual a forma de agir das pessoas que atuam na empresa.

Toda empresa, quando bem gerenciada, segundo Brodbeck e Gallina (2007), visualiza conexões entre as pessoas, os sistemas e os processos de seu negócio, o que facilita a troca de informações e recursos e aumenta a colaboração entre funcionários, parceiros e clientes.

**Figura 1 – O triângulo de serviço**

Fonte: Silva (1997)

Por estarem voltados às necessidades dos clientes, destaca-se que os bancos atuam num cenário de concorrência diária. Concorrência esta que Camargo (2009) afirma se manifestar de distintas maneiras: está no apelo à imagem que se fortalece com a marca, no poder do marketing, no relacionamento com clientes, na qualidade operacional ou numa aliança estratégica.

Assim, já se percebe que no mercado bancário competitivo atual, a estratégia de voltar-se para o cliente já não é um diferencial, mas sim uma nova necessidade de marketing, abordada por Rust, Lemon e Zeithaml (2001), onde será lembrado o melhor prestador de serviços. Este prestador pode ser identificado como a empresa em si ou o profissional que nela trabalha. Talvez por isso, ao pensar no extremo “Pessoas” do triângulo de serviços, em meio à tamanha mudança, Silva (1997) menciona características de um novo profissional: um prestador de serviços, que nas instituições financeiras seria o bancário da atualidade.

Um novo profissional, também abordado por Izumi (1998), que vive numa era onde o valor está no conhecimento. Conhecimento que conforme este autor, deve ser adquirido com a educação permanente, pois com a rapidez que as informações se multiplicam, a vontade de continuar aprendendo é indispensável ao serviço. E para isto, o mesmo ainda destaca que o profissional deve ter um perfil de qualificação caracterizado por flexibilidade, capacidade de exercício de raciocínio lógico, de formulação de ideias e solução de problemas.

O autor, destaca ainda que a preocupação com a mão-de-obra é frequente, sendo justificada pelo novo conceito de marketing exposto anteriormente, pois,

[...] a qualidade na prestação de serviços se transformou no grande diferencial entre os bancos na conquista ou manutenção de seus clientes. As instituições bancárias deram-se conta disso rapidamente e, a fim de melhorar produtos e serviços, redobram atenção em duas áreas específicas – tecnologia e treinamento de pessoal (IZUMI, 1998, p.20).

Assim, para manter um bom nível na prestação de serviços os bancos devem manter bons profissionais, com o perfil adequado, aptos a utilização de seus sistemas operacionais voltados a serviços. Diante disso, é preciso definir o que é a orientação a serviços, para que no decorrer da pesquisa se faça a análise adequada, percebendo até que ponto “o cliente” determina esta estratégia e como ela interfere nos sistemas, nos processos e nas pessoas.

## 2.2 ORIENTAÇÃO A SERVIÇOS

A orientação a serviços consiste em uma estratégia adotada pelas instituições financeiras contemporâneas, onde a empresa faz do serviço oferecido sua principal estratégia competitiva, uma vez que o mesmo é elaborado a partir das necessidades dos clientes, e o contato com estes é primordial (TREZ, 2000).

Com a competição do cenário atual, cada vez mais as diferenças na disponibilização de serviços são valorizadas. Para isso, não basta à empresa apenas se preocupar com o fornecimento de seus bens imateriais, mas sim com a melhor prestação deles, garantindo o máximo de benefícios e maior satisfação do cliente. Neste sentido, surge a orientação a serviços, onde, de acordo com as ideias de Fleury (2002), tudo é planejado em função da eficiência em atender as necessidades do cliente.

Para melhor compreensão do que é a estratégia de orientação a serviços, faz-se uma analogia à definição de estratégia competitiva, de Turban (2002, p.89), onde esta “é a busca por determinada vantagem competitiva no âmbito de um setor econômico que lhe proporcione vantagem sobre os concorrentes, em matéria de custos, qualidade ou agilidade.” Assim, a estratégia em questão buscaria uma vantagem em serviços sobre a concorrência nos aspectos mencionados. Estando um banco focado na prestação de serviços, o mesmo precisa ter informações, meio de processamento destas informações e profissionais qualificados ao serviço, para que seja possível satisfazer as necessidades de consumo das demandas atuais.

Logo, para que a instituição esteja alinhada estrategicamente, de acordo com Torquato e Silva (2000), o uso da tecnologia se faz necessário, junto ao profissional moderno. Isso para que a prestação de serviços seja otimizada, utilizando um menor tempo, oferecendo maior



qualidade de atendimento e possibilitando a concretização das obrigações demandadas, criando e renovando assim vantagens competitivas.

### 2.3 IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A tecnologia adentrou as instituições financeiras com o intuito de facilitar as rotinas de processamento. Isso já é realidade e cada dia mais empresas do setor aprimoram seus recursos tecnológicos. Segundo Dreher (2010), no ano de 2009 as empresas brasileiras aplicaram, em média, 6,4% do seu faturamento anual em TI, sendo, conforme pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o setor financeiro o ramo que mais investiu, elevando seu percentual a 11,8% de seu faturamento. Sobre o assunto, Bader (2011) também comenta que o desenvolvimento da tecnologia bancária nacional, fruto de uma nova visão de sistema bancário, contribuiu para valorizar a imagem do país nesta área de conhecimento.

No entanto, Rezende (2003) expõe que o uso da tecnologia já não pode mais ser considerado estratégia, pois, o valor estratégico está em saber gerenciar os diversos componentes desta tecnologia. E como diferencial, tal modo de administração merece maior detalhamento neste momento, diante da importância, identificada por Fernandes (2004), que o alinhamento estratégico possui perante o sucesso da prática operacional de uma organização, visto que:

a abordagem tradicional para gestão da Tecnologia de Informação (TI) não é mais capaz de produzir vantagens estratégicas à organização. A vantagem estratégica, fortemente fundamentada em recursos de TI, ainda pode ser alcançada, desde que se adote uma outra abordagem para sua gestão. Neste aspecto a arquitetura de software, em especial da SOA, é bastante apropriada. Ela direciona a atenção gerencial, historicamente dedicada à construção de software, para a harmonização, para arquitetura de cada sistema de informação, considerando-se o todo (SORDI; MARINHO; NAGY, 2006, p.33).

Pensando nisso, muito se fala na mudança tecnológica, que segundo os autores Sordi, Marinho e Nagy (2006) busca manter a empresa “atualizada” perante a concorrência.

Com a tecnologia, muitas são as ferramentas que vêm auxiliar na entrega de serviços. Pode ser um sistema interno, que comande a operacionalização no banco, uma plataforma de serviços, que centralize as demandas de atendimento, ou ainda pode ser ferramentas como a Internet e a Intranet, mais divulgadas como tecnologias de massa e que para Turban (2002) possuem muita importância numa organização.

Os recursos tecnológicos mudaram muito a prestação de serviços, pois, quando bem empregados, os mesmos agilizam as transações com segurança, agradando muito aos clientes. No entanto, para de fato ajudar na prestação de serviços, Sordi, Marinho e Nagy (2006),

ressaltam que os sistemas devem ser administrados, pois a arquitetura de software proporciona ganhos em ambientes competitivos.

Os mesmos autores afirmam ainda:

A arquitetura de software das corporações deve ser: simples (para que todos seus intervenientes possam entendê-la e utilizá-la); flexível (para que possa acomodar em tempo as dinâmicas alterações requeridas pelo ambiente de negócios); geradora de reutilização (sobretudo dos blocos de softwares); e, ser capaz de desvincular funcionalidades do negócio das tecnologias utilizadas para sua execução (SORDI; MARINHO; NAGY, 2006, p.23).

De acordo com as ideias expostas, apenas com uma boa administração de seus recursos e sistemas os bancos poderão oferecer a sua clientela seu conjunto de serviços, com alta qualidade, nos distintos canais de distribuição. Assim, uma nova forma de gerir os processos empresariais está ganhando destaque em estudos da área, oferecendo resultados positivos a diversos setores, a metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócios.

#### 2.4 METODOLOGIA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

“A metodologia *Business Process Management* (BPM), ou Gerenciamento dos Processos de Negócios, se apresenta como uma solução que busca a integração entre processos, pessoas e tecnologia” (BRODBECK; GALLINA, 2007). Segundo especialistas da COMPUTERWORLD (2011) as soluções da metodologia permitem que executivos enxerguem de forma transparente os processos de negócio, ajudando a identificar o que é relevante para a saúde da empresa.

*Business Process Management* (BPM) é um conceito que, de acordo com Malanovicz et al. (2009), envolve gestão de negócio aliada à Tecnologia da Informação visando à melhoria dos processos das organizações por meio do uso de métodos, técnicas e ferramentas para mapear, analisar, modelar, publicar e gerenciar processos operacionais. Os mesmos autores, afirmam também que a abordagem considera o fato de que os resultados nas organizações são alcançados com maior eficiência quando as atividades são gerenciadas como um processo.

O método em questão auxilia empresas em momentos de transição ideológica, de uma visão focada em funções para uma nova estratégia orientada a processos. A importância de tal procedimento nas organizações fica evidente no trecho a seguir:

As mudanças são constantes e aceleradas e as empresas que não forem capazes de se planejar, com uma visão muito clara de como diferenciar-se de seus concorrentes, serão facilmente aniquiladas por eles. O planejamento é mais do que necessário para as empresas hoje, mais para colocá-lo em prática de forma efetiva é preciso que o gestor conheça cada um de seus elementos, suas funções e seus limites, sendo

flexível o bastante para perceber que planejar nem sempre é o contrário de fazer. (FERREIRA et al, 2005, p.39)

Diante das grandes qualificações que o mercado exige, o uso da BPM, conforme especialistas da COMPUTERWORLD (2011) traz agilidade aos processos de negócios, conformidade as áreas sujeitas a controles, maior satisfação dos clientes, possibilitando à empresa um diferencial em processos, ganhando talvez uma vantagem competitiva. Nesse aspecto Silva (2002, p.142) afirma que:

Nos dias atuais, o impacto causado pela acentuada evolução da Tecnologia da Informação na sociedade, bem como as modificações resultantes de um modelo econômico que prega uma competitividade intensa, tem causado significativas mudanças na forma com que as organizações devem se estruturar e trabalhar com o conhecimento para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas organizacionais.

Porém, antes de empregar a metodologia BPM na empresa, se faz necessário a compreensão do que de fato significa a organização por processos. Segundo Gonçalves (2000) uma empresa que se organiza por processos possui uma estrutura diferenciada, pois consegue perceber suas atividades individuais formando o todo. O mesmo autor ainda afirma que na gestão por processos objetivos externos são empregados, os funcionários e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia, pois se minimiza as subdivisões dos processos empresariais.

Com o intuito de identificar a realidade de processos de uma empresa, Gonçalves (2000) sugere o questionamento exposto na forma do Quadro 1, para que antes de uma análise mais detalhada e específica, o real contexto da organização seja assimilado.

**Quadro 1 – Os estágios da evolução para a organização por processos**

	ETAPAS				
	A	B	C	D	E
<b>Onde estamos</b>	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos no longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i>	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
<b>Comentários</b>	As empresas sequer se deram conta  Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios	O foco do esforço ainda está nas funções  Os processos são enquadrados na estrutura funcional  A abordagem é ampla demais  A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos  O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente  O poder ainda reside nas unidades verticais	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada  As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização  Implantação da nova organização	É a forma de organização indicada para a gestão por processo  Áreas profissionais praticamente não existem  As metas e métricas são definidas para os processos
<b>Até onde dá para ir em termos de negócio</b>	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radicais são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Fonte: Gonçalves (2000)

Vale destacar, que segundo todas as referências consultadas, a metodologia BPM não deve ser aplicada como algo pré-fabricado, inflexível, pois não estabelece uma regra. Neste sentido, Malnovicz et al. (2009) afirma que na sua implementação é necessário se passar pela compreensão dos processos da organização. E, segundo o COMPUTERWORLD (2011) “entender os processos críticos é o primeiro passo para qualquer implementação, por isso é bom investir algum tempo entendendo o fluxo de informações na empresa”.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será descrito a maneira como o trabalho foi realizado, em prol de seus objetivos. Será apresentado o método de pesquisa utilizado, bem como a fundamentação para o mesmo no decorrer da pesquisa. Em seguida, se fará a exposição da empresa estudada, apresentação dos instrumentos de coleta empregados, a forma de coleta e as técnicas de análise adotadas.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para responder à questão de pesquisa, foi utilizado o método estudo de caso com o intuito de conhecer e analisar a realidade operacional de algumas agências do Banco X, com a implantação da nova plataforma como sistema tecnológico.

O método estudo de caso foi empregado, por ser, conforme Cesar (2011) uma abordagem adequada de coleta de dados para pesquisas na área organizacional, ter ênfase em aumentar a compreensão de um fenômeno e por se tratar da forma de estudo utilizada por pesquisadores que se vêem frente a frente com problemas a serem compreendidos, onde estudos experimentais não podem ser utilizados. Yin (2005) afirma que o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, por permitir ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem percebidas. Além disso, o método favorece uma visão ampla sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação a partir de fontes diretas dos fenômenos contemporâneos.

Este estudo teve um aspecto descritivo, pois o conhecimento da realidade da empresa é essencial para que processos sejam analisados e seja formulado um possível redesenho de processos. Para isso, a abordagem qualitativa foi mais adequada, por proporcionar melhor compreensão do cenário, utilizando a análise de dados de forma analítica. Porém, a análise quantitativa se fez importante, num primeiro momento, para demonstrar como os funcionários percebem suas ferramentas de trabalho.

#### 3.2 CENÁRIO DO ESTUDO

A empresa, que teve sua prática operacional analisada e seus funcionários questionados sobre as ferramentas tecnológicas disponíveis ao trabalho, é uma instituição

financeira nacional, uma das maiores da América Latina, com mais de 4 mil agências e mais de 15 milhões de clientes, com uma marca sólida e conhecida pela população brasileira

Como possui uma grande trajetória de prestação de serviços, a visão estratégica do banco em questão passou por transformações, condizentes com as mudanças de mercado. Isso pode ser comprovado ao analisarmos a missão da mesma e sua visão de futuro, que demonstram a atualização permanente da marca:

Missão<sup>2</sup> - Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.

Visão de futuro - Sermos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados de duas formas, buscando-se a visão da empresa e dos funcionários sobre a mudança no processo de atendimento e a tecnologia empregada atualmente. Para se obter a ótica da instituição financeira, a prática operacional foi analisada com base em distintos documentos da organização. Estes consistiram em publicações da empresa sobre seus sistemas e material escrito sobre suas ferramentas tecnológicas (sistema operacional, internet, intranet, terminais, plataformas, etc.). Já para obter a percepção dos bancários foi aplicado o instrumento de pesquisa apresentado no Apêndice A.

O instrumento de pesquisa foi elaborado pela pesquisadora, a partir de questões que pudessem responder aos objetivos do trabalho, e possibilitassem aos participantes expor suas ideias sobre o assunto.

#### 3.3.1 Aplicação do instrumento de pesquisa

Os questionários foram aplicados a funcionários, de cargos diversos, escolhidos pela proximidade e facilidade ao acesso de endereços eletrônicos, de distintas “agências de clientes comuns” e “agências de clientes ricos” dos estados do Rio Grande do Sul e Paraná. O material foi entregue para que os mesmos respondessem sem a presença do pesquisador, uma vez que foi distribuído por e-mail. Neste material havia questões sobre os sistemas tecnológicos

---

<sup>2</sup> As informações sobre Missão e Visão de futuro foram extraídas do site da empresa estudada.

utilizados na empresa, que possibilitaram a argumentação de cada questionado, conforme pode ser visto no modelo apresentado no Apêndice.

O questionário foi dividido em três partes. A primeira parte consistia de questões de caracterização da amostra, na segunda estavam questões objetivas e a terceira questões abertas. As questões objetivas consistiram de afirmações, buscando percepções dos funcionários sobre ferramentas tecnológicas de trabalho e o processo de trabalho em si, sendo as opções de resposta apresentadas numa escala de concordância de 5 cinco pontos. Já a terceira etapa de questões buscava opiniões pessoais dos funcionários, para que estas pudessem ser comparadas ao discurso da empresa e servissem de fundamentação ao redesenho do processo de atendimento atual.

A autora deste trabalho é funcionária da empresa, o que possibilita o acréscimo de material de coleta e relatório com algumas questões do dia a dia de uma maneira mais informal. A existência de um pesquisador-ator, defendida por Queiros et al. (2007), pode trazer novos dados à pesquisa com sua observação participante, acrescentando possíveis soluções ao questionamento e maior número de relatos de eventos durante a sua ocorrência. Os autores afirmam que:

a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa, principalmente com enfoque qualitativo, porque está presente desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, ou seja, ela desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa. (QUEIROZ et al., 2007, p.277)

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Cada material coletado foi analisado com base na pesquisa teórica. A análise dividiu-se em dois momentos. Num primeiro momento foram consideradas ideias da organização, obtidas de documentos de publicação interna e de materiais de circulação produzidos pela empresa, em contraponto ao referencial estudado. Num segundo momento, analisaram-se os resultados obtidos com os questionários. As respostas das questões objetivas foram repassadas a uma planilha do aplicativo Excel, para que cálculos fossem realizados e os dados pudessem ser analisados a partir de tabelas. Na sequência, se realizou uma análise das respostas das questões abertas, para que se pudessem identificar discursos que se apresentavam entre os bancários, e se havia semelhança entre estes e o discurso estratégico da instituição financeira. Assim, o estudo buscou compreender a realidade do negócio da instituição financeira e seus processos de atendimento, bem como analisar este cenário, produzindo um redesenho dos processos a partir do apoio conceitual e ideias sugeridas pelos colaboradores da empresa.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi dividida em duas partes, sendo a primeira a análise das informações coletadas em publicações da empresa, publicações sobre a organização, no site da mesma e na sua Intranet, bem como informações adquiridas pelo pesquisador, enquanto funcionário da instituição, que participa da rotina diária de atendimento. Já a segunda parte, consiste na análise dos questionários respondidos por funcionários do banco.

### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS – INFORMAÇÕES DA EMPRESA

Nesta parte da análise, foram apresentadas informações coletadas sobre a empresa e sua concepção sobre processos e tecnologias. Essas informações foram obtidas através de escritos da organização e observações de sua forma de organizar o processo de atendimento bancário.

#### 4.1.1 Informações sobre as ferramentas tecnológicas da organização

Os bancos vivem em uma corrida para oferecer produtos cada vez mais inovadores, e na organização analisada a realidade não é diferente. Para vencer essa disputa, conforme publicações<sup>3</sup>, a diretoria de tecnologia está aprimorando seu processo de gestão tecnológica e apostando cada vez mais em processo, produtos e serviços, pois acredita que a inovação deve apostar na criatividade das pessoas e na agilidade no desenvolvimento de soluções.

Para contextualizar a evolução da tecnologia na instituição financeira estudada, apresenta-se datas de importantes implementações realizadas pela empresa:

**1995:** Implementação do sistema online em todas as agências com expansão do auto-atendimento (com esta data é importante se perceber que a implantação deste sistema tem 16 anos, e este é um espaço de tempo pequeno em comparação a idade da empresa, mas com a mudança dos tempos este avanço se fez necessário no banco, o que corrobora afirmações de Hoff (2003), de que ocorreram muitas mudanças tecnológicas neste mercado nas duas últimas décadas);

**1996:** Início das transações via Internet com o lançamento do site institucional do banco;

**1997:** Introdução do serviço de impressão de cheques nos terminais de auto-atendimento;

**2000:** Lançamento do Portal da empresa, com sites de investimentos, agronegócios, relações com investidores e outros serviços;

---

<sup>3</sup> Revista da instituição, distribuída nacionalmente a funcionários da ativa e aposentados, de junho de 2011



**2005:** Uso do *mobile banking*, via celular, como canal de atendimento para consultas a saldo e extrato;

**2008:** Apresentação ao público de um espaço, em São Paulo, com demonstração de diversas tecnologias em estudo pelos bancos de todo o mundo;

**2010/2011:** Uso de soluções colaborativas com o cliente, usando ferramentas como e-mail, chat, salas virtuais temáticas e conferências via Web.

Os dados da evolução tecnológica evidenciam que a organização se preocupa com a atualização tecnológica, evidenciando dados de pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV) de 2010, que concluiu que o investimento em recursos tecnológicos no setor bancário vem aumentando no decorrer dos últimos anos.

No entanto, a grande mudança prática e estratégica da empresa em atendimento bancário, surgiu em 2009 com o projeto da nova plataforma. Ferramenta esta que foi aplicada nas agências em 2010 e permanece até hoje, sendo que em julho deste ano passou por uma reformulação. Mais do que uma ferramenta de trabalho desenvolvida em ambiente web para substituir o sistema do banco, a plataforma é vista pela empresa como um importante elo para o fortalecimento do relacionamento com os clientes pela implementação de modelo e ferramental de *Customer Relationship Management* (CRM).

De acordo com apresentações sobre plataforma, elaboradas pela organização, a mesma foi criada com três grandes objetivos:

- Proporcionar melhoria no atendimento aos clientes, com adequação do atendimento oferecido às expectativas de cada segmento de clientes (modelos de propensão ao consumo);
- Melhorar a qualidade de trabalho para os funcionários das agências;
- Rentabilizar a base de clientes (CRM integrado).

Para auxiliar no atingimento dos objetivos, o padrão visual da plataforma foi desenvolvido por consultoria externa, por meio da metodologia “Experiência de Usuários”. Com a colaboração de funcionários da direção geral e das agências procurou-se, utilizar os atributos valorizados pelos usuários, em impressões e sugestões colhidas na própria rede de agências. Foram instituídos sete princípios básicos considerados no seu desenho:

- clareza: utilização de conceitos e elementos comuns a todos os usuários;
- intuitividade: padronização na interface e navegação;
- concisão: menos informações para dar foco na execução de tarefas e produtividade;
- acessibilidade: fácil acesso nas informações e transações mais utilizadas;
- utilidade: funcionalidades capazes de fazer o usuário atingir seus objetivos;
- simplicidade: dispor as informações de forma objetiva;

- atratividade: buscar satisfação no uso da aplicação.

Tudo foi planejado em função de um grande benefício: a integração dos processos em um único ambiente, com otimização de informações, redução do número de passos para condução de um processo (extinção da necessidade da abertura de diversos aplicativos para finalizar um atendimento). Entretanto, atualmente, não são todas as transações do antigo sistema do banco (que continua disponível) que já foram migradas para a nova ferramenta. Sendo assim, os funcionários convivem com os dois sistemas para atendimento, mais alguns específicos para determinados processos como atendimento de caixa, tratamento de rotinas contábeis de tesouraria e cobrança e recuperação de crédito, por exemplo.

Cabe destacar que além dos sistemas para operações mencionados anteriormente, ainda existe a Intranet da instituição que contém as notícias em circulação, os e-mail corporativos, a digitalização de arquivos e as instruções que normatizam todas as práticas e rotinas da empresa.

#### **4.1.2 Tecnologia e prestação de serviços: mapeamento do processo de atendimento da organização**

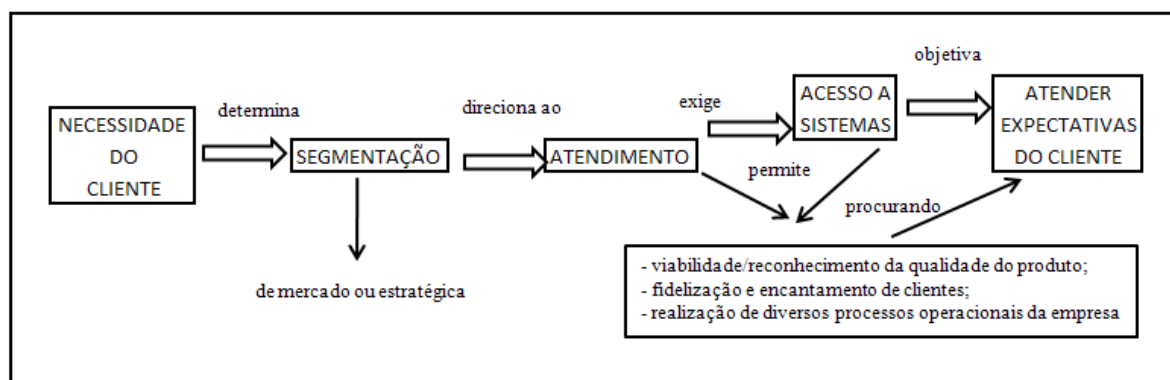
Para o atual processo de atendimento, o cliente, que está segmentado em distintos grupos negociais, é direcionado ao setor correspondente a sua necessidade, comercial ou de atendimento de caixa. A partir deste momento, o atendimento que iniciou com o fornecimento da senha é gerenciado por sistema específico.

Com a segmentação grandes clientes possuem atendimento mais exclusivo, enquanto clientes que proporcionam menor retorno ao banco, que são uma quantidade maior, ficam todos no mesmo setor.

A empresa já determinou o processo essencial do seu negócio, o atendimento ao cliente. Isto ficou evidente nos últimos anos com a mudança de foco que vem dando a este momento, o discurso difundido internamente, e com a realização de treinamentos a seus funcionários sobre este quesito. Com isso percebeu a importância da segmentação de mercado e passou a valorizar clientes mais fidelizados que proporcionam maior retorno financeiro, chegando a estimular o uso de canais alternativos pelo outro público, buscando otimizar seu atendimento.

Sintetizando o processo de atendimento, apresenta-se um esquema com etapas dele no banco estudado, observando que o mesmo começa e termina voltado ao cliente.<sup>4</sup>

**Figura 2 – Etapas do atendimento na instituição financeira**



Fonte: Elaborado pela autora

Observando o processo de atendimento da instituição financeira, sob a ótica dos estágios de evolução para organização por processos, de Gonçalves (2000), percebe-se que a organização já superou a etapa A, pois já identificou os seus processos. No entanto a abordagem ainda é ampla demais (característica da etapa B), o atendimento é abordado como um todo, mas na verdade envolve distintos processos, já que a empresa comercializa distintos produtos e serviços; a melhora ainda é avaliada por superiores, pois as unidades estratégicas (agências) não possuem autonomia de modificar, devido à preocupação pela padronização da empresa. Assim melhorias ainda são necessárias para superação da etapa C.

Por outro lado, o desenho do processo de atendimento (essencial ao negócio) já é possível e existe uma gestão deste processo, o que evidencia que em alguns aspectos o banco já se encontra na etapa E. Pois, a preocupação com a competitividade existente e com as exigências legais, afetou a empresa que busca agilidade nos processos, para melhor atender seus clientes.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS – OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Esta parte da análise apresenta a caracterização da amostra de pesquisa e retrata as informações coletadas dos questionários respondidos pelos funcionários.

<sup>4</sup> Destaca-se que a figura não é oficial e foi elaborada pela autora para fins explicativos.

#### **4.2.1 Caracterização da amostra**

Foram distribuídos 329 questionários, mas destes retornaram com resposta apenas 69, o que corresponde a 20,97% do público inicial. Antes de qualquer análise é importante destacar que a idéia inicial da pesquisa não era abordar todos os funcionários da empresa e que a quantidade de respostas obtida representou um percentual muito pequeno (inferior a 1%) do total de funcionários da instituição. Assim, a pesquisa ajudou a perceber itens relevantes ao público analisado, não devendo, portanto, ser generalizada à empresa.

##### - Distribuição Etária

Os funcionários que participaram da pesquisa possuem entre 26 e 55 anos, gerando uma média de 38,55 anos, apresentando uma maior concentração de pessoas na faixa de 26 a 35 anos (44%), seguidos de 33% entre 36 a 45 anos e 23% de 46 a 55 anos.

##### - Escolaridade

A maioria dos funcionários que responderam o questionário possui ao menos graduação, totalizando 94% da amostra, sendo que 61% possui Graduação e 33% Pós-graduação, restando assim 6% com Ensino Médio. Porém, este dado pode não refletir a realidade da empresa, já que 70% desta maioria de participantes foi abordada por participar de um MBA e permitir a pesquisadora facilidade de acesso a seus e-mails. No entanto, esta realidade pode ser interessante a pesquisa, já que a mesma questiona sobre tecnologias modernas e os pesquisados possuem um bom nível acadêmico de instrução.

##### - Distribuição Hierárquica

A amostra se caracteriza por possuir funcionários de todos os estratos hierárquicos de uma agência bancária. A grande incidência do público de gerência média (39%) pode ser em função da grande participação destes funcionários em cursos de MBA (ambiente onde a maior parte da amostra foi selecionada). No entanto houve certo equilíbrio entre funcionários de assessoria/técnico (28%) e de execução (29%).

Infelizmente, a quantidade de administradores de dependência foi pequena na pesquisa (4%), pois a opinião destes sempre é interessante em pesquisas sobre a empresa, já que muitas vezes eles possuem um conhecimento mais amplo sobre os processos, em função do gerenciamento das dependências que executam.

##### -Tempo de Empresa

Apesar de a amostra ser pequena diante do grande universo da instituição financeira, a mesma mostrou que a maioria dos funcionários possui menos de uma década de empresa, 25% com até cinco anos de empresa e 29% entre cinco e dez anos, o que vem sendo uma

realidade na organização, que passou por estímulos a aposentadoria, contratando um grande número de funcionários nos últimos concursos.

#### - Atuação com o público

Os dados coletados trouxeram uma boa representação da empresa, que possui grande parte de seus funcionários com a função voltada ao atendimento ao público (87%). Assim essa maioria que trabalha com o público, pode ser justificada, embora a diferença em percentuais não possa ser generalizada.

### 4.2.2 Apresentação e análise dos resultados

Para facilitar a visualização dos dados coletados, serão apresentadas a seguir, as afirmações pontuadas pela amostra, bem como as respostas obtidas. Estas foram expostas em tabelas, em números absolutos e percentuais de resposta, seguidos de análise sobre o possível significado dos resultados.

**Tabela1 – As ferramentas tecnológicas disponíveis para minha prática operacional são adequadas**

	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Quantidade de respostas	01	13	12	34	09
% de respostas	1,45%	18,84%	17,39%	49,28%	13,04%

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados mostram que a maioria dos funcionários acredita que as ferramentas tecnológicas disponíveis ao trabalho são adequadas. Isto reflete o fato da organização possuir o histórico de modificação recente nos recursos tecnológicos, buscando sempre a atualização permanente e adequação as novas demandas e reforça as afirmações de Anjos e Pereira (2003), de que o setor bancário é o que mais investe em tecnologia, por ser fortemente afetado pelas mudanças, e que as instituições nacionais têm procurado se adequar à nova realidade do mercado.

**Tabela 2 – Os processos de trabalho dos quais participo são bem estruturados**

	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Quantidade de respostas	01	17	19	31	01
% de respostas	1,45%	24,64%	27,54	44,92%	1,45%

Fonte: Dados da pesquisa

Pensando na importância do conhecimento da estrutura do processo para a possibilidade de melhoria do trabalho, otimização de tarefas e implantação de um gerenciamento adequado dos mesmos, 27,54% dos funcionários poderão não auxiliar na implantação de um BPM por não possuírem uma visão formada sobre os processos nos quais atuam. Enquanto 26,09% dos profissionais não concordarem com a estrutura de organização de seu trabalho, podem contribuir com a melhoria da mesma na reorganização dos processos, se possuírem conhecimento para propor alterações possíveis, pois conforme Gonçalves (2000) a motivação para a mudança vinda da vivência prática possui grande valor, uma vez que a importância nesta transformação é união dos envolvidos em prol do objetivo estratégico a ser alcançado.

**Tabela 3 – Os processos de trabalho dos quais participo demandam tempo coerente com a necessidade dos clientes**

	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Quantidade de respostas	06	33	15	15	00
% de respostas	8,70%	47,82%	21,74%	21,74%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

O tempo não parece suficiente ao trabalho de 56,52% da amostra, o que pode estar refletindo o aumento da demanda bancária, em função das necessidades de clientes e da ampla concorrência de mercado, altamente abordada por Camargo (2009). As tecnologias aumentaram, mas as exigências profissionais também, já que para o sucesso da revolução tecnológica, a qualificação profissional passou a ser muito valorizada, conforme ideias de Izumi (1998).

Porém, cabe destacar que ao se considerar as questões da pesquisa, a tecnologia não parece ser fator prejudicial ao andamento dos processos de trabalho, pois os funcionários a consideram adequada, como pode ser percebido pela análise da Tabela 1.

**Tabela 4 - As ferramentas me permitem acesso às informações necessárias para a boa execução do meu trabalho**

	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Quantidade de respostas	02	15	12	39	01
% de respostas	2,90%	21,74%	17,39%	56,52%	1,45%

Fonte: Dados da pesquisa

O fato de 57,97% dos participantes da pesquisa concordarem com a afirmação reforça dados expostos por Bader (2011) de que a tecnologia bancária nacional é modelo mundial, devido a amplos investimentos neste desenvolvimento. Pois a instituição que passou a ter um sistema com informações online a partir de meados da década de 90 já consegue disponibilizar, em suas ferramentas tecnológicas, bom suporte aos funcionários na rotina diária.

**Tabela 5 - Acredito que a nova plataforma de atendimento melhorou o processo de trabalho no banco**

	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Quantidade de respostas	10	10	24	18	07
% de respostas	14,49%	14,49%	34,78%	26,09%	10,15%

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 6 - A nova plataforma de atendimento é fácil de usar**

	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Quantidade de respostas	11	10	27	17	04
% de respostas	15,94%	14,49%	39,13%	24,64%	5,80%

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 7 - A nova plataforma oferece recursos suficientes para a oferta de um atendimento de qualidade**

	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Quantidade de respostas	06	13	26	20	04
% de respostas	8,70%	18,84%	37,68%	28,98%	5,80%

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à nova plataforma de serviços, a opinião dos funcionários é contrária aos ideais da empresa ao implantar a ferramenta, pois a maioria dos participantes não considera a nova plataforma fácil de usar (discordando ou sendo indiferente), o que mostra que a mesma não atingiu, com este público, os sete princípios considerados pela consultoria externa na elaboração de seu desenho. Quanto à melhoria no atendimento a clientes, objetivo do produto para a organização, também não foi alcançado na visão destes funcionários, que não julgaram o mesmo como eficiente (65,22%) e não percebem melhoria no processo de trabalho no banco em virtude desta tecnologia (63,76%).

Nestas questões houve aumento no percentual de respondentes que não soube julgar sobre a ferramenta, não discordando nem concordando. O fato de o produto ser relativamente

novo na organização (menos de um ano como sistema “mestre”) pode ter influenciado na falta de opinião dos profissionais.

**Tabela 8 - Percebi mudança nos processos operacionais diários no banco**

	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Quantidade de respostas	04	13	18	25	09
% de respostas	5,80%	18,84%	26,09%	36,23%	13,04%

Fonte: Dados da pesquisa

Novamente a mudança no mercado bancário, exposta por Hoff (2003) é comprovada por 49,27% dos bancários, ao afirmarem que os processos operacionais diários no banco mudaram. Em contrapartida se a análise for feita ao contrário, 50,73% dos funcionários não afirmaram ter percebido mudança nos processos bancários da instituição, se mantendo neutro ou discordando da afirmação. Destes, 16 funcionários, dos 35 que não concordaram com a afirmação, possuem mais de 10 anos de instituição. Isto significa que de acordo com alguns questionados os processos não se alteraram mesmo com o intenso uso da tecnologia, que a forma de gerenciar da empresa continua a mesma apesar da intensificação da concorrência e o objetivo da instituição em ser referência de mercado. O foco poderia até ter se alterado, com novos princípios, estratégias e visão de futuro, mas na prática, no operacional, não haveria mudanças para estas pessoas.

No entanto, para os 34 funcionários que perceberam mudanças, 5 não mencionaram as mudanças percebidas e dos 29 que expuseram suas opiniões, a maioria, 59 % (17 pessoas) mencionou os sistemas de trabalho como a principal mudança, o que reafirma as ideias expostas no referencial teórico, de que a tecnologia mudou a forma de realizar os serviços bancários. Esta alteração também foi citada por muitos como maior agilidade no atendimento a clientes, com inovação, segurança, praticidade e interatividade.

Transformações decorrente da alteração do mercado, em função da competitividade e de reelaboração do foco estratégico também se mostraram presente na percepção da amostra, que afirmou que houve mudança na rotina de contatos com os clientes, aumento de demanda operacional, otimização na prospecção de negócios, valorização da segmentação, foco em vendas e uma cobrança de nova postura dos funcionários, buscando a adequação ao novo. Essa realidade vai ao encontro dos dados obtidos na pesquisa de Cerqueira e Amorim (1998), onde foi concluído que no setor financeiro, as empresas racionalizaram recursos e pessoal e



modernizaram suas práticas, transformando o processo produtivo, os produtos e serviços, o gerenciamento de mão-de-obra e alteraram o perfil dos empregados.

**Tabela 9 - Entendo que as instituições financeiras estão mais preocupadas com a satisfação dos clientes, e por isso estão mudando seus processos operacionais**

	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Quantidade de respostas	07	13	10	30	09
% de respostas	10,14%	18,84%	14,49%	43,48%	13,05%

Fonte: Dados da pesquisa

O fato de 56,53% dos funcionários da amostra notar que os bancos estão mais preocupados com a satisfação dos clientes, chegando a modificar seus processos de trabalho em busca deste fim, mostra que a concepção de Fleury (2002), onde nesta era de competitividade as organizações estão elaborando suas estratégias negociais buscando atender as expectativas dos clientes, se confirma. No entanto, a análise deste dado em relação ao anterior mostra que alguns funcionários percebem mudanças nos processos operacionais de outras instituições financeiras e não na empresa alvo da pesquisa.

**Tabela 10 - As mudanças percebidas, no atual processo de atendimento, são positivas ao trabalho**

	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Quantidade de respostas	04	13	19	31	02
% de respostas	5,80%	18,84%	27,54%	44,92%	2,90%

Fonte: Dados da pesquisa

Confrontando os dados desta questão com os objetivos da organização, de ser uma ótima empresa para trabalhar, pode-se dizer que as mudanças ainda não satisfizeram a maioria dos funcionários participantes da pesquisa, já que apenas 47,82% julgaram as mudanças positivas ao trabalho.

Comparando o exposto na Tabela 10, com argumentações feitas pelos pesquisados, percebe-se que para os profissionais abordados, a tecnologia bancária ajudou em alguns aspectos este atendimento, mas por outro lado, a falta de um gerenciamento adequado desta nova estrutura ferramental, necessário para o atingimento das metas do negócio, segundo Sordi, Marinho e Nagy (2006), trouxe empecilhos na execução das atividades do atual processo de atendimento. Assim, foram elencados pontos positivos e pontos negativos das ferramentas tecnológicas.

Os pontos positivos, elencados abaixo, assemelham-se por dar maior velocidade às rotinas operacionais, proporcionar mais segurança de informação e praticidade aos funcionários. São eles:

- possibilidade de acessar dados dos clientes em um único canal, com todas as informações necessárias ao serviço;
- agilidade no atendimento;
- qualidade das informações e possibilidades de escolha (filtros negociais, segmentação) auxiliam na tomada de decisão;
- eliminação de manuseio de documentos com a implantação da digitalização, que fornece acesso a distintos lugares físicos.

No entanto, em contraponto a agilidade, foram expostos pontos negativos, que são prejudiciais aos processos por aumentar o tempo na prestação de serviços. Eles estão expostos nos tópicos a seguir, são distintos e podem ser a razão da alta discordância apresentada na Tabela 3.

- longo tempo necessário a assimilação das novas tecnologias;
- necessidade de mais de um sistema para a realização das atividades;
- complexidade das ferramentas, que não possuem padronização lógica de uso;
- lentidão na operacionalização causada por problemas no sistema (indisponibilidade, queda, mensagens de erro);
- inexistência de atualização automática de algumas informações, que exigem a intervenção manual;
- imposição de senha (repetidas vezes) na troca de aplicativos, em prol da segurança;
- não atualização de toda rede de equipamentos em toda rede bancária da organização;
- redução do número de funcionários.

**Tabela 11 - A tecnologia empregada nos sistemas do banco condiz com as novas necessidades do setor bancário**

	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Quantidade de respostas	05	10	13	38	03
% de respostas	7,25%	14,49%	18,84%	55,07%	4,35%

Fonte: Dados da pesquisa

Novamente nesta resposta os funcionários, 59,42% da amostra, aprovam as tecnologias da organização. No entanto, o percentual de aprovação é menor do que o apresentado na questão referente à adequação das tecnologias ao trabalho. Um motivo para

esta redução pode ser o aumento de pessoas que se manteve neutro na questão, não concordando nem discordando, possivelmente por desconhecer as novas necessidades do setor bancário ou o potencial das tecnologias disponíveis. Isso estimula a reflexão sobre a importância dos funcionários, defendida em publicações da empresa pelo setor de Tecnologia da Informação, ao afirmar que mesmo a tecnologia fornecendo as melhores ferramentas de trabalho, quem faz a diferença são as pessoas.

A comparação entre as duas questões mostra que mais bancários consideram as tecnologias adequadas ao serviço do que condizentes com as necessidades dos clientes. Isso pode ser interpretado como certa margem de tecnologia boa ao serviço bancário, considerada adequada na Tabela 1, que pode ser melhorada para atender as demandas de clientes. Para suprir esta diferença, talvez o aproveitamento de sugestões dos trabalhadores seja uma possibilidade, já que 21,74% dos pesquisados se mostram insatisfeitos com os sistemas do banco em contradição a instituição que considera suas ferramentas positivas ao relacionamento com o cliente.

#### **4.2.3 Sugestões de melhorias ao processo de trabalho**

As sugestões apresentadas objetivam a flexibilização e simplicidade que uma arquitetura de sistemas corporativos deve ter, segundo o referencial teórico da pesquisa. Na prática os funcionários desejam:

- mais treinamento para operacionalizações;
- segmentação de produtos;
- melhoria na comunicação interna;
- agilização de processos com: menor necessidade de impostação de senhas funcionais; diminuição de burocracia em atividades rotineiras; unificação de procedimentos, buscando a simplificação de processos; maior autonomia para funcionários de gerência média; e aumento do número de funcionários, permitindo uma melhor distribuição da carga de trabalho;
- foco na fidelização de clientes e não em vendas, com desenvolvimento do CRM;
- unificação de sistemas;
- maior investimento em melhorias na rede, equipamentos, conexões e e-mails corporativos, melhorando também a praticidade do sistema, a linguagem das ferramentas disponibilizadas ao cliente e oferecimento de alternativas para situações em que haja problemas no sistema.

Muitas dessas indicações dos bancários, como agilização dos processos, foco nos clientes, unificação de sistemas e investimento na tecnologia, condizem com a estratégia corporativa da empresa, e até mesmo com os objetivos das modernizações tecnológicas. Porém, em alguns quesitos para os pensadores da organização as metas já haveriam sido alcançadas pelas opções da prática atual, como na mudança de foco para o cliente e melhoria nas tecnologias, enquanto para os profissionais de linha de frente ainda existe um caminho a ser percorrido.

Neste sentido percebe-se que a tecnologia é essencial na prestação de serviços da empresa, tanto para os gestores quanto para os profissionais de linha de frente. No entanto, ela precisa vir acompanhada de treinamentos aos funcionários para seu melhor uso. A comunicação interna também necessita de melhorias, conforme exposto pelos profissionais e, novamente, a qualidade na prestação de serviços, abordada por Izumi (1998), necessita de melhorias para os bancários, que sugerem como possível melhoria a segmentação por produtos, uma vez que no atual contexto, conforme o funcionário Z, “Todos precisam estar aptos para vender qualquer produto, e isto acaba comprometendo a qualidade do serviço.”

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados apresentados pela empresa, bem como pelas análises realizadas nos dados fornecidos pelos respondentes, foi possível chegar a algumas conclusões sobre o quanto a orientação a serviços modificou os processos bancários, as alterações que a tecnologia trouxe a este setor e como os funcionários enxergam as suas ferramentas de trabalho. Também se percebe que a teoria estratégica da organização em alguns sentidos se afasta da prática percebida pela amostra.

Comparando-se as informações obtidas com a pesquisa com a revisão teórica feita no estudo, evidencia-se que as alterações do mercado bancário, a mudança do perfil do consumidor e o aumento da competitividade transformaram a prestação de serviços bancários. Estes almejam, cada vez mais, a fidelização dos clientes e apostam em estratégias como a segmentação pelo perfil socioeconômico e de consumo para manter resultados lucrativos. Devido a isso, a cobrança sobre os profissionais desta área aumentou, uma vez que a demanda por serviços acelerou e o cliente é o foco para busca do lucro das organizações.

Para auxiliar no desempenho das atividades, a tecnologia ganhou grande expressão nas instituições financeiras, proporcionando maior agilidade no atendimento, rapidez na troca de informações e segurança com a diminuição de espécies físicas envolvidas. Com a pesquisa, os profissionais abordados aprovaram seus sistemas de trabalho, modernos e atualizados por uma direção preocupada com tecnologias de ponta. No entanto, algumas melhorias se fazem necessárias para diminuir falhas percebidas na prática operacional: atos como treinamento, melhor comunicação, maior foco nos clientes, investimento em tecnologias e sistemas e pequenas alterações no atual sistema “mestre” de trabalho para maior agilização das atividades.

Observando as exposições da empresa sobre as tecnologias e a concepção dos funcionários, pode-se detectar que as exigências destes, também são necessidades para os primeiros. No entanto, a organização considera que alguns obstáculos já estejam superados e na verdade os profissionais ainda os enfrentam no dia a dia.

Cabe ressaltar, que a amostra, por seu tamanho, não pode representar a opinião dos empregados da empresa como um todo, assim, para se obter um resultado mais preciso sugere-se um novo estudo, com um número mais expressivo de funcionários, daqui a um ano pelo menos, quando o sistema de trabalho atual já estará mais “incorporado” pelos trabalhadores e a opinião poderá refletir melhor as condições tecnológicas. Pois, a pesquisa

atual é relevante para o momento, mas este deve ser observado como um contexto de mudança. Outra possível limitação da pesquisa consiste na escolaridade da amostra, que sendo elevada, pode ter influenciado a avaliação sobre facilidade de manejo da nova ferramenta tecnológica da organização.

Finalizando, conclui-se que a empresa é consciente da importância do seu processo de atendimento a clientes e mostra permanente desejo de aperfeiçoamento. E, para isso, os funcionários demonstraram grande potencial de auxílio, uma vez que fizeram considerações relevantes para estudiosos do tema e adequadas aos ideais estratégicos do banco.

## REFERÊNCIAS

ANJOS, Iracema Aparecida Novaes dos; PEREIRA, Emerson Wagner Sodré. **Avalia o da segmenta o do mercado pessoa física no Banco do Brasil S/A**. 2003. 101 f. Monografia (Especializa o em Administra o) – Programa de Capacita o Profissional Avançada, Escola de Administra o, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

BADER, Marcos. O sucesso da tecnologia bancária brasileira. **Revista de Administra o de Empresas**, São Paulo, v.51, n.1, p. 107-108, jan./fev. 2011.

BRODBECK, Ângela F.; GALLINA, Daniel B. Um modelo aplicado de gerenciamento de processos de negócio alinhado aos objetivos estratégicos do Balanced Scorecard de uma indústria eletroeletrônica. In: ENCONTRO DE ADMINISTRA O DA INFORMA O, 1, 2007, Florianópolis. **Anais do I Encontro de Administra o da Informa o**. Florianópolis: ENANPAD, 2007, CD.

CAMARGO, Patrícia Olga. **A evolu o recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acad mica, 2009.

CERQUEIRA, Hugo E. A. da Gama; AMORIM, Wilson A. Costa de. Evolu o e características do emprego no setor bancário. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.18, n.1, p.141-157, jan./mar. 1998. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pdf/69-9.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2011.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administra o**. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/juldez05/06.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2011.

COMPUTERWORLD. Por que BPM? **Executive Briefing**. Disponível em: <<http://www.datawarehouse.inf.br/Papers/Porque%20BPM.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2011.

DREHER, Felipe. **Empresas brasileiras investem 6,4% de seu faturamento em TI**. 2010. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=67214>>. Acesso em: 22 abr. 2011.

FERNADES, Luiz Antonio. Proposi es para os conflitos entre marketing e produ o visando o atendimento aos clientes: um estudo de caso em uma empresa de autopeças. **REAd – Revista Eletrônica de Administra o**, Porto Alegre, v. 10, n. 5, set./out. 2004. Disponível em: <[www.seer.ufrgs.br/read/article/download/15386/9102](http://www.seer.ufrgs.br/read/article/download/15386/9102)>. Acesso em: 02 jul. 2011.

FERREIRA, Mara sa Angélica D.; SILVA, Marcos Euclides; SOUZA, Reginaldo; RIGUEIRO, Vanessa; MIRANDA, Isabella Tamine Parra. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v.2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/28/14>>. Acesso em: 12 out. 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

HOFF, Walmir. **Automação bancária – Informatização no Banco do Brasil S A**. Disponível em: < <http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-06.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2011.

IZUMI, Paulo Kazahiro. **O bancário e a exigência de uma nova qualificação**. São Paulo: EDUC, 1998.

MALANOVICZ, Aline Vieira; RECH, Ionara; BRODBECK, Ângela Freitag; MÜLLER, Cláudio José; SEFFRIN, Vinícius. Fatores críticos na implementação de uma metodologia BPM: um estudo de caso em uma instituição de fomento. In: Encontro da ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais do XXXIII Encontro de Administração da Informação**. Florianópolis: ENANPAD, 2009, CD.

QUEIROZ, Danielle Teixeira; VALL, Janaína; SOUZA, Ângela Maria Alves; VIEIRA, Neiva Francenely Cunha. Obsevação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **Revista de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v.15, n.2, p. 276-283, abr./jun. 2007.

REZENDE, Denis Alcides. Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao business plan: contribuição para a inteligência empresarial das organizações. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 1, jan./fev. 2003. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19801/000416381.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 out. 2011.

RUST, R. T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Brookman, 2001.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

SILVA, Sílvio Ceroni da. **Elementos fundamentais para a excelência na prestação de serviços**. 1997. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

SORDY, José Osvaldo de; MARINHO, Bernadete de Lourdes; NAGY, Marcio. Benefícios da arquitetura de software orientada a serviços para as empresas: análise da experiência do ABN AMRO Brasil. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. São Paulo, v.3, n 1, 2006, p.19-34.

TORQUATO, P. R. G; SILVA, G. P. Tecnologia e estratégia: uma abordagem analítica e prática. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 1, p.72-85, jan./mar.2000.



TREZ, Guilherme, **Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações**. 2000, 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

TURBAN, Efraim. **Tecnologia da Informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 3 ed. São Paulo: Brookman, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 3ªEd. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO EMPREGADO NA PESQUISA

Prezado (a) Sr (a),

Sou funcionária do Banco X, e estou realizando uma pesquisa sobre as ferramentas tecnológicas no processo operacional diário, para meu trabalho de conclusão de pós-graduação. Convido-o a colaborar com essa pesquisa respondendo o questionário abaixo. Não há necessidade de identificação pessoal. Os resultados deste trabalho serão exclusivamente acadêmicos.

### A. Caracterização do respondente

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos
2. Escolaridade: ( ) Ensino Médio ( ) Graduação ( ) Pós-graduação
3. Tempo de banco: ( ) até 5 anos ( ) de 5 a 10 anos ( ) mais de 10 anos
4. Cargo atual: \_\_\_\_\_
5. Trabalha direto com o público? ( ) sim ( ) não

### B. Questões objetivas

Avalie as afirmações a seguir de acordo com a escala:

1	2	3	4	5
<b>Discordo plenamente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo plenamente</b>

	1	2	3	4	5
1. As ferramentas tecnológicas disponíveis para minha prática operacional são adequadas.					
2. Os processos de trabalho dos quais participo são bem estruturados.					
3. Os processos de trabalho dos quais participo demandam tempo coerente com a necessidade dos clientes.					
4. As ferramentas me permitem acesso às informações necessárias para a boa execução do meu trabalho.					
5. Acredito que a nova plataforma de atendimento melhorou o processo de trabalho no banco.					
6. A nova plataforma de atendimento é fácil de usar.					
7. A nova plataforma oferece recursos suficientes para a oferta de um atendimento de qualidade.					
8. Percebi mudança nos processos operacionais diários no banco.					
9. Entendo que as instituições financeiras estão mais preocupadas com a satisfação dos clientes, e por isso estão mudando seus processos operacionais.					
10. As mudanças percebidas, no atual processo de atendimento, são positivas ao trabalho.					
11. A tecnologia empregada nos sistemas do banco condiz com as novas necessidades do setor bancário.					

### C. Questões abertas

1. Caso tenha concordado com a afirmação número 8, quais mudanças você percebeu?

\_\_\_\_\_

2. Cite pontos positivos e negativos na forma como as ferramentas tecnológicas contribuem na sua prática operacional diária.

**Positivos:**

\_\_\_\_\_

**Negativos:**

\_\_\_\_\_

3. Apresente uma sugestão de melhoria a seu processo de trabalho, que torne o mesmo mais adequado às necessidades atuais dos clientes bancários.

\_\_\_\_\_

Obrigada pela participação!