

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Vera Sonntag Hoerlle

**AVALIAÇÃO DOS GANHOS PELA PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS
APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DA PLATAFORMA DE SUPORTE
OPERACIONAL DO BANCO A EM NOVO HAMBURGO**

Porto Alegre

2010

Vera Sonntag Hoerlle

**AVALIAÇÃO DOS GANHOS PELA PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS
APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DA PLATAFORMA DE SUPORTE
OPERACIONAL DO BANCO A EM NOVO HAMBURGO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

**Professora Orientadora: Marisa Ignez dos
Santos Rhoden**

**Tutora Orientadora: Manoela Silveira dos
Santos**

Porto Alegre

2010

RESUMO

Compreender os ganhos obtidos pela padronização de serviços após a implantação da nova estrutura de suporte operacional do Banco A é o objetivo deste trabalho. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa onde foi analisada especificamente a implantação da Plataforma de Suporte Operacional de Novo Hamburgo do Banco A, sendo utilizado o método de estudo de caso.

Primeiramente foi realizada uma revisão da literatura sobre estratégia, seus aspectos conceituais, os limitadores e facilitadores do processo de implementação do planejamento estratégico; além de revisão teórica sobre avaliação de desempenho com foco em indicadores.

Após análise documental, foi apresentada uma breve descrição da organização e de sua Estrutura de Suporte Operacional.

Na pesquisa foram identificados três indicadores: a Ambiência, a Gestão das Filas de Caixa e a Disponibilidade dos Terminais de Auto-atendimento, com os quais foi possível perceber os ganhos obtidos com a padronização de serviços.

Paralelamente, a pesquisa possibilitou identificar sugestões de melhorias ao processo de implantação da nova estrutura que estão descritas nos resultados deste trabalho.

Palavras-chave: Estratégia, Indicadores, Padronização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Tempo de Atendimento Médio – Caixa Convencional.....	26
Gráfico 2 - Tempo de Atendimento Médio de Espera na Fila – Caixa Convencional....	27
Quadro 1 - Meta – Percentual de Disponibilidade TAA.....	29
Quadro 2 - Disponibilidade comparada TAA.....	30
Quadro 3 - Comparativo GAT – PSO x PSO Espelho.....	32

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	06
1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INDICADORES DE DESEMPENHO.....	09
1.1	ESTRATÉGIA.....	09
1.1.1	AS ESCOLAS QUE DELINEIAM A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA.....	10
1.2	O PLANEJAMENTO E SEUS ASPECTOS BÁSICOS: FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO.....	12
1.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – INDICADORES.....	14
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3	A ORGANIZAÇÃO E SUA ESTRUTURA DE SUPORTE OPERACIONAL.....	22
4	RESULTADOS.....	25
4.1	AMBIÊNCIA.....	25
4.2	GESTÃO DAS FILAS DE CAIXA.....	26
4.3	DISPONIBILIDADE.....	28
4.4	COMPARATIVO PSO X PSO ESPELHO.....	30
4.5	CRITICAS E SUGESTÕES AO MODELO DA PSO.....	32
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
	APENDICE.....	39

INTRODUÇÃO

Obter vantagem competitiva num mundo globalizado é um grande desafio para a maioria das empresas do século XXI. A necessidade de mudanças é constante, a competição está cada vez mais acirrada; a preocupação com o aumento da qualidade dos serviços oferecidos, a eliminação de desperdícios e redução de custos é constante. Conforme apontam Bessant e Tidd, (2009, p.20) “...se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam.” Certamente os cenários nunca deixaram de mudar, porém, no presente século, as mudanças ocorrem com grande velocidade, afetando principalmente o ambiente dos negócios.

O setor bancário brasileiro não foge a essa regra. Nas últimas décadas, vem passando por uma série de reestruturações. Observa-se que o desenvolvimento tecnológico, a automação e as terceirizações, assim como a reorganização dos processos produtivos, estão entre as soluções que essas organizações estão buscando para reduzir seus custos e com isso proporcionarem maiores retornos a seus investidores. Caixas eletrônicos, atendimento via Internet, débito automático são apenas alguns dos facilitadores tecnológicos cada vez mais usados pelas instituições financeiras. No presente cenário, em que os produtos oferecidos pelos bancos estão cada vez mais similares, um importante diferencial para fidelização e manutenção das fatias de mercado, está no atendimento direto e no relacionamento com os clientes.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as empresas utilizam o processo de administração estratégica para obter vantagem competitiva e criar valor ao negócio. Uma das formas de entender estratégia, segundo Mintzberg (2000), é como um direcionamento, um guia ou curso de ação para o futuro. Neste sentido, a escolha de uma estratégia que possa conduzir uma organização ao sucesso, deve preocupar-se com: (i) alocar recursos (escassos ou não); (ii) melhorar o desempenho do negócio; (iii) buscar ou manter vantagem competitiva; (iv) obter comprometimento; (v) antecipar tendências futuras; (vi) alinhar sistemas e tecnologia de informação com necessidades do negócio.

Buscando atender a estes tópicos, o Banco A, decidiu efetuar alterações em sua estrutura

de atendimento através da criação de novas dependências chamadas de Plataformas de Suporte Operacional (PSO). Entende-se por suporte operacional “toda atividade de apoio direto à venda e entrega de produtos e serviços ao cliente” (Manual de Orientação do PSO). Estas novas dependências deverão responsabilizar-se por diversos serviços de suporte antes realizados dentro das agências, tais como: serviços de caixa (pagamentos e recebimentos), suprimento de terminais terceirizados, administração predial e serviços de gestão de numerário. Além de liberar os funcionários das agências para dedicação exclusiva ao atendimento, a criação das PSO tem entre seus objetivos proporcionar ganhos de escala pela padronização dos serviços.

O Planejamento nas organizações é composto de dois aspectos básicos, a formulação e a implementação. Na prática, as empresas encontram obstáculos que podem modificar a implementação de seus planos, em outras palavras, a estratégia pretendida recebe influência da estratégia emergente o que resulta na ação ou estratégia realizada. Conforme Mitntzberg, (2000, p.18) “Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando os aprendizados.”

O processo de implantação das PSO iniciou no estado do Rio Grande do Sul, no segundo semestre de 2009, através da dependência – PSO Novo Hamburgo. Esta implantação está na fase final. Sabendo que o Banco A, com o projeto de criação das Plataformas de Suporte Operacional buscou obter ganhos de escala pela padronização dos serviços, a questão que se levanta é : “A implementação da PSO trouxe ganhos pela padronização de serviços?”

Assim sendo, estabeleceu-se como o objetivo principal desta pesquisa, analisar os ganhos pela padronização de serviços após a implantação da PSO Novo Hamburgo.

Para alcançar o objetivo geral foram traçados alguns objetivos específicos:

- Analisar os resultados da padronização de serviços através de indicadores e pela percepção dos funcionários envolvidos.
- Comparar a percepção dos administradores das agências envolvidas com os objetivos propostos na implantação do PSO.
- Identificar possíveis sugestões de melhoria junto aos funcionários do PSO.

- Comparar os resultados de Novo Hamburgo com outra PSO já implantada no país.

Além de definir boas estratégias, é muito importante, para uma organização nos dias de hoje, saber se o planejamento está sendo implantado com sucesso. Identificar se os objetivos estão sendo cumpridos, mostrar se as melhorias pretendidas estão realmente acontecendo, revelar algum eventual problema, são apenas alguns dos benefícios da avaliação de desempenho para a organização. Desta forma, esta pesquisa pretende contribuir com a implantação das novas estruturas de atendimento do Banco A participando da fase de avaliação, através da monitoração do resultado alcançado em alguns dos objetivos propostos no processo de criação das Plataformas de Suporte Operacional. Apontar, para a organização Banco A, com a ajuda de indicadores que possam mensurar os resultados da padronização do serviço, os ganhos obtidos e como os funcionários envolvidos viram a implantação das PSO, indicar quais os pontos fortes e fracos do processo no que tange aos objetivos analisados e apresentar possíveis sugestões de melhoria.

Para isto, este trabalho foi estruturado em quatro capítulos, além da introdução e considerações finais. No primeiro capítulo, foi feita uma revisão teórica sobre estratégia, seus aspectos conceituais, os limitadores e facilitadores no processo de implementação do planejamento estratégico. Neste capítulo também foi feita uma revisão sobre o Avaliação de Desempenho, a importância deste processo para o planejamento estratégico, com foco na questão de indicadores.

O Capítulo 2 destina-se aos Procedimentos Metodológicos. Foi apresentada a metodologia como os dados foram analisados. No Capítulo 3, que trata da Organização e sua Estrutura de Suporte Operacional, resultado da análise documental, foi feita uma descrição da organização estudada e de como ocorre o processo produtivo nas agências. Um breve histórico do suporte operacional no Banco A e uma apresentação das características da nova estrutura, do projeto das PSO. No Capítulo 4, Análise do PSO Novo Hamburgo, foram apresentados os dados pesquisados e feita uma análise sobre o estudo efetuado.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INDICADORES DE DESEMPENHO

Este capítulo será dedicado à revisão teórica do planejamento estratégico e será dividido em três tópicos: o primeiro trata do conceito de estratégia e das dez escolas que delineiam a atuação estratégica de acordo com Mintzberg (2000); o segundo trata do conceito de planejamento e seus aspectos básicos, a formulação e a implementação e, para finalizar, o terceiro tópico trará uma revisão teórica sobre Avaliação de Desempenho com foco nos indicadores.

1.1 ESTRATÉGIA

A palavra Estratégia, segundo Mintzberg (2000), pode ser definida de cinco formas diferentes, primeiro como um Plano, no sentido de guia, direção ou caminho que a organização se propõe a seguir; segundo, como um Padrão, no sentido de “consistência de comportamento ao longo do tempo”. A organização pauta suas ações num comportamento padrão. Diferentemente da definição anterior que aponta para o futuro, neste caso a estratégia baseia-se no comportamento passado. Por isso, pode-se dizer que a primeira é uma estratégia para frente ou pretendida e a segunda, para trás ou realizada. Além destas duas formas, estratégia pode ser entendida como uma Posição, “a localização de determinados produtos em determinados mercados”, ou ainda como uma Perspectiva, ou seja, “a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas”. Finalmente estratégia pode ser entendida como um truque (Ploy), uma manobra que as organizações usam para obter vantagem em relação aos concorrentes. Estes são os 5 P’s para Estratégia.

Já segundo Porter (1996) a pergunta “o que é estratégia?” tem uma resposta mais restrita, é a criação de uma Posição única e diferenciada, é exercer atividades diferentes dos concorrentes ou exercer atividades semelhantes de modo diferenciado. Neste sentido, a estratégia de uma organização não deve ser confundida com sua eficiência operacional, as melhorias operacionais nem sempre trazem vantagens sustentáveis, uma vez que frente à rápida difusão das melhores práticas, os concorrentes logo poderão alcançar a mesma eficiência operacional.

Voltando para visão de Mintzberg (2000) de entender estratégia, uma pergunta importante é colocada: - As estratégias realizadas devem ter sido antes pretendidas? Entende-se por estratégia deliberada aquela intenção plenamente realizada e estratégia emergente o padrão realizado que não era expressamente pretendido. Na prática a resposta mais frequente a pergunta proposta é que as ações realizadas não se desviam completamente dos planos ou pretensões das organizações, ou seja, a estratégia realizada é o resultado da combinação das estratégias deliberada e emergente.

1.1.1 AS ESCOLAS QUE DELINEIAM A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em sua obra *Safári de Estratégia* propõe uma metáfora, comparam o planejamento estratégico com um grande animal do qual cada pessoa tem apenas uma visão fragmentada e onde o todo é bem mais do que o somatório das partes. Com isso entende-se que para compreender o planejamento estratégico é preciso mais do que conhecer cada escola individualmente.

O primeiro grupo, que trata das escolas de natureza prescritiva, é composto da escola do desing, planejamento e posicionamento. Elas têm em comum a maior preocupação em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são realmente formuladas. No modelo proposto pela escola desing a estratégia é vista como um processo de concepção, que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, usando como peça principal o modelo SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

Já a escola do planejamento aceitou muitas premissas da escola desing, diferenciando-se na execução, que na primeira escola era simples e informal, e nesta é altamente formal, mecanicamente programada em uma elaborada e rígida sequência de etapas. Uma deficiência destas escolas está na ausência da participação de todas as áreas da organização, tornando o modelo inflexível sem espaço para inovações.

A escola do posicionamento em sua premissa básica afirma que poucas estratégias-chave permitem posições privilegiadas em determinada indústria. Não é necessário fazer uma estratégia

específica para determinada empresa, mas usar uma das estratégias genéricas, adaptando-a a realidade a qual a indústria está inserida; existem dois tipos de vantagem competitiva que as empresas podem ter: baixo custo e diferenciação. A combinação destas com uma segmentação adequada dão origem às estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco.

O segundo grupo é composto por seis escolas (empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental) todas consideram aspectos específicos do processo da formulação de estratégica, preocupam-se com a descrição de como as estratégias são de fato. Na escola empreendedora o conceito central está na visão, uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. A visão tende a ser mais uma imagem do que um plano plenamente articulado. Desta forma “a estratégia empreendedora é ao mesmo tempo deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção, emergente em seus detalhes para que esses possam ser adaptados durante o curso” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.98). Para a escola cognitiva, a formação da estratégia é um processo que se desenvolve na mente do estrategista; assim sendo, as estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, que dão forma à maneira como as pessoas lidam com o ambiente.

De acordo com a escola do aprendizado, as estratégias emergem quando os indivíduos, atuando coletivamente, aprendem a respeito de uma situação assim como a capacidade de sua organização de lidar com ela, as iniciativas estratégicas com frequência se desenvolvem no fundo da hierarquia e então são defendidas pelos gerentes de nível médio. A estratégia é emergente e reconhece a capacidade da organização para o aprendizado. A organização estimula e dá oportunidades para que surjam iniciativas estratégicas em qualquer nível. O papel da liderança é de gerenciar o processo de aprendizado.

A escola do poder trata da interferência aberta do uso do poder e política na negociação estratégica. As relações de poder cercam as organizações tanto internamente como externamente. A influência que vem de indivíduos e grupos de dentro da organização é tratada como poder micro, e poder macro é aquele usado pela organização para interferir no ambiente externo. Diferentemente da escola do poder que fragmenta a organização, a cultural junta os indivíduos e grupos em uma entidade integrada chamada organização.

A escola Cultural focaliza o interesse comum. Nesta escola, a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns dos membros da organização; um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, em grande parte tácito e não verbal. Os membros da organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura. A cultura leva à perpetuação da estratégia existente, não encorajando as mudanças estratégicas. Já a escola ambiental vê o conjunto de forças de fora da organização como o agente central no processo de geração da estratégia, o ambiente apresenta-se à organização como um conjunto de forças gerais. Desta forma a organização precisa responder a essas forças ou será eliminada. A liderança exerce o papel passivo de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.

O terceiro grupo contém apenas uma escola, a de configuração. A escola descreve estados da organização e dos contextos e descreve o processo de geração de estratégias. Uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. A transformação é uma consequência inevitável da configuração. A contribuição desta escola está acima de tudo em trazer ordem para o confuso mundo da formação de estratégia, particularmente para suas enormes e multiformes literatura e práticas.

1.2 O PLANEJAMENTO E SEUS ASPECTOS BÁSICOS: FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

O planejamento estratégico exerce um importante papel para as organizações lidarem com as constantes e, cada vez mais rápidas, mudanças da realidade. Segundo Luce e Rossi (2002, p.2), “Sob o prisma da estratégia empresarial, o planejamento estratégico tem representado, nas últimas décadas, uma das mais virtuosas formas de estabelecer um convívio saudável e profícuo com este signo de inevitável instabilidade.” É através do planejamento que a alta administração das organizações procura direcionar o seu futuro e se antecipar as mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo. Esta mesma idéia foi usada por Ackoff (1974), que entende que o

planejamento trata de definir um futuro desejado para a organização bem como os meios pelos quais poderá alcançá-lo.

O planejamento pode ser entendido também, como um processo para alcançar uma situação desejada através do modo mais eficiente, eficaz e efetivo, utilizando, da melhor maneira possível, os recursos da organização (OLIVEIRA, 2002). Este processo pode ser dividido em dois níveis fundamentais: planejamento estratégico corporativo e de negócio. O processo no nível corporativo compreende a definição da missão, dos princípios e da intenção estratégica corporativa; neste nível também deve ser feito o planejamento de cenários, análise do ambiente externo e análise interna (LUCE; ROSSI, 2002). Já no nível de negócios, o planejamento é visto como o conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para alcançar um diferencial competitivo, onde exploram as competências essenciais em mercados de produtos específicos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.98).

A execução do planejamento pode ser estruturada em dois aspectos básicos: a formulação e a implementação. Na fase de formulação são definidos os objetivos organizacionais, as políticas e a programação, que se constitui da seqüência de ações para realização da estratégia proposta, o que se conhece por Plano Estratégico.

A implementação é considerada tão importante quanto a formulação da estratégia empresarial. “Uma estratégia clara e programas de apoio bem arquitetados podem ser inúteis se a empresa não conseguir implementá-los com cuidado.” (KOTLER, 2000 p.104).

Como já havia sido destacado no primeiro tópico deste capítulo, as estratégias realizadas em geral, não são exatamente as pretendidas ou os planos formais nem sempre são implementados tais quais foram prescritos. O aprendizado ou as estratégias emergentes interfere nos resultados.

Bessant e Tidd (2009) apresentam alguns elementos-chave que facilitam a implementação e gestão de mudanças. Primeiramente, é importante o estabelecimento de uma clara estratégia de gestão da mudança em nível superior e comunicação dessa visão compartilhada ao restante da organização. Com isso será possível envolver o maior numero de indivíduos e grupos permitindo-lhes que se apropriem da mesma visão compartilhada. Além disso, deve haver uma comunicação

ativa, aberta, principalmente antes da implementação da mudança, para permitir a geração de comprometimento. O envolvimento precoce dos indivíduos e grupos possibilita a geração de dois benefícios importantes; primeiramente por desenvolver um senso de propriedade do projeto ou de comprometimento com ele e segundo, por encorajar a participação, que poderá trazer melhorias significativas ao projeto. Não menos importante é a criação de um ambiente aberto em que ansiedades e preocupações possam ser expressas e idéias e conhecimentos possam ser utilizados com fins positivos. Os autores sugerem ainda o estabelecimento de objetivos claros aos quais os indivíduos possam se ater. As pessoas precisam de feedback em relação ao seu desempenho, o que possibilita um ambiente de melhoria contínua. Para finalizar, sugerem o investimento em treinamento com o propósito de desenvolvimento, que permita a organização compreender porque as mudanças estão acontecendo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.135) quando se referem à escola do aprendizado, tratam do porquê do fracasso da estratégia, vinculando ao fracasso de formulação. O verdadeiro problema pode estar na separação entre formulação e implementação, na dissociação entre pensar e agir. Quanto mais pessoas envolvidas e informadas em diversos níveis da empresa, mais comprometidas estarão e poderão contribuir para o processo do planejamento estratégico da organização.

Tão importante quanto a formulação e implementação do planejamento estratégico para a organização, é saber se os resultados almejados estão sendo alcançados. Neste sentido, há necessidade que, em todo o processo, esteja previsto um sistema de controle que permita monitorar o desempenho da organização, “não basta escolher a rota; é preciso medir se a empresa está nela” (MULLER, 2003).

1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – INDICADORES

Um aspecto que não pode ser esquecido pelo processo de administração estratégica é uma forma de controle dos resultados. O sistema de avaliação de desempenho constitui-se num elo de

ligação entre os objetivos propostos e as ações práticas, é através da medição do desempenho que a organização pode saber se está no caminho traçado pela visão, se sua missão está sendo cumprida, se está atingindo suas metas.

Um sistema de avaliação de desempenho tem por objetivo definir a maneira de controle dos processos e dos resultados da empresa. (MULLER 2003). As condições mudam, vários fatores, tanto externos como internos, interferem na execução do planejamento, o monitoramento ajuda a organização a acompanhar o plano e adequar a execução em caso de necessidade. As medidas de desempenho ajudam a identificar e evitar problemas bem como avaliar melhorias.

O sistema de medição de desempenho tem como objetivo medir quão bem (ou mal) as atividades estão sendo executadas em relação às metas propostas no planejamento estratégico, ou seja, as medidas devem ser consistentes com os objetivos da empresa (BERLIER; BRIMSON, 1992 *apud* MULLER, 2003).

A operacionalização dos sistemas de controle é feita através de indicadores de desempenho, que devem ser definidos de forma cuidadosa permitindo o acompanhamento das metas estipuladas. Indicadores ou medidas de desempenho são “sinais vitais” da organização e tem como propósito integrar as estratégias com os recursos e processos da organização, devendo ser desenvolvidos de cima para baixo. Desta forma, o foco deve estar nas medidas críticas, que representam os sinais vitais (HRONEC, 1994). Na escolha dos indicadores, é muito importante um claro entendimento da estratégia e da estrutura da empresa, para que o sistema de medição seja um instrumento eficaz de gestão, evitando o uso de medidas sem valor (CARVALHO, 1995 *apud* MULLER, 2003).

Outro aspecto importante na definição do sistema de medição dos processos é conhecer suas atividades, por isso, é recomendada a participação de funcionários envolvidos. As medidas de desempenho devem ser estabelecidas de acordo com os objetivos do negócio, seus processos críticos, privilegiando as atividades que agregam valor aos serviços ou produtos da empresa (ALMEIDA, 2004).

Os indicadores de desempenho são a forma objetiva de ver a realidade da organização, comparando com padrões estabelecidos (CARVALHO, 1995 *apud* MULLER, 2003). O valor de

um sistema de avaliação de desempenho está na forma como os dados são usados; coletar, armazenar e analisar dados não serve para nada se não forem usados para melhoria do processo (HARRINGTON, 1993).

Os sistemas mais tradicionais de controle têm seu enfoque voltado para indicadores financeiros, porém a maioria dessas medidas, como por exemplo o lucro ou o retorno sobre o investimento, são indicadores de curto prazo e tratam do sucesso passado da organização. Em contrapartida, as medidas não financeiras proporcionam uma visão mais clara do que está acontecendo e sua melhoria trás conseqüências positivas aos índices financeiros, ou seja, o resultado financeiro depende das demais dimensões (BERLINER; BRIMSON, 1992). Por isso, é mais adequado um modelo balanceado que considera em sua formulação a combinação de indicadores de diversos tipos e com focos variados (SINK; TUTTLE 2002).

Vários autores propuseram modelos de avaliação de desempenho entre eles: o Economic Value Added (EVA), modelo com ênfase financeira, a Gestão da Qualidade Total (TQM), modelo clássico e o Balanced Scorecard (BSC), modelo estruturado; que serão apresentados de forma sucinta a seguir.

O Economic Value Added (EVA) também conhecido como Valore Econômico Adicionado tem sido usado como medida de desempenho pelas empresas, há mais de 200 anos. Trata-se de uma avaliação que busca medir a criação ou destruição de valor econômico da organização. O EVA é definido como a diferença entre o lucro operacional líquido após o imposto de renda e o custo do capital investido na empresa, ou seja, considera o lucro econômico e não o lucro contábil. O EVA, além de ser uma medida de desempenho, é muito utilizado na gestão financeira e serve de base para sistemas de remuneração variável (ROSA, 2007).

Destaca-se também o uso do EVA para análise do desempenho dos Bancos, por ser um modelo capaz de traduzir a complexa realidade quanto à capacidade de gerar valor no sistema financeiro. A vantagem do EVA está em ser uma medida muito clara e objetiva, apesar de tratar do sucesso passado da organização.

O modelo TQM (gestão da qualidade total) tem seu foco na satisfação dos clientes, incluindo aqui acionistas, comunidade e funcionários como clientes do processo (CAMPOS

1993). Os indicadores gerais propostos neste modelo são definidos sobre as dimensões: qualidade (reclamações e rejeições), custos, entrega (prazos não cumpridos, local e quantidade incorreta), moral (absenteísmo, causas trabalhistas, sugestões, problemas de saúde, etc.) e segurança (acidentes de trabalho ou com clientes, dias parados).

O modelo aponta o controle dos processos como sendo fundamental, pois considera muito tarde controlar apenas o resultado. Um problema, que é visto como resultado indesejado de um processo, deve ser localizado, analisado, corrigido e estabelecidos itens de controle sobre esse processo, para que o mesmo não se repita. Esse conjunto de ações de controle é conhecido também por “ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Action)”, envolve as etapas de planejar, agir (implementar a ação), verificar o resultado e atuar corretivamente (CAMPOS, 1993). A proposta do TQM é desenvolver um sistema de itens de controle e verificação tanto no nível estratégico como nos processos da organização, o nível funcional. Busca-se através de atividades práticas, concretas, monitoradas pelas metas funcionais, traduzir as estratégias da empresa.

Balanced Scorecard é um modelo de acompanhamento do desenvolvimento estratégico, sustentado pela metodologia desenvolvida por KAPLAN e NORTON. O principal motivo que levou ao desenvolvimento dessa ferramenta foi que as empresas, devido à grande quantidade de dados disponíveis, gastavam muito tempo em sua análise, em vez de focar-se na tomada de decisões.

Muitas empresas definem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, capacidades organizacionais ou processos internos bem estruturados, mas medem seu desempenho somente com medidas financeiras. O grande diferencial do sistema BSC está no fato de incorporar medidas mais genéricas, que procuram abranger todas as perspectivas. Medidas de resultado, para KAPLAN e NORTON, são indicadores de ocorrências, elas apontam para os objetivos maiores da estratégia e mostram se as ações de curto prazo fizeram com que a organização alcançasse os resultados desejados, integrando as diversas perspectivas ao sucesso financeiro de longo prazo. Cada empresa deve incorporar medidas que derivem especificamente de sua estratégia, porém os autores do método apontam algumas medidas genéricas correspondentes às diversas perspectivas, que são:

- Financeira: retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado.

- Do cliente: satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta.
- Interna: qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos.
- Aprendizado e Crescimento: satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação.

Em empresas que já tenham um plano estratégico estruturado, o modelo traduz visão e estratégia em objetivos e medidas, através das quatro perspectivas diferentes. O BSC deve ser usado nas organizações como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um simples sistema de controle KAPLAN e NORTON (1997).

Nas organizações com fins lucrativos, o modelo preserva a ênfase nos resultados financeiros. Considerando uma abordagem top-down, a perspectiva financeira fica posicionada no topo, logo após vem clientes, processos de negócios e aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas segundo KAPLAN e NORTON (1997, p.35) devem servir de modelo, não uma “camisa-de-força”, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia, é possível que seja necessário agregar outras perspectivas, ou alterar a ordem na abordagem.

Tratando especificamente da perspectiva processos internos, a tendência é que todas as empresas tentem melhorar a qualidade, reduzir tempos de ciclo, aumentar a produção e reduzir custos dos processos existentes. É importante que nestes objetivos seja feita a medição por processos de negócios que atravessam vários departamentos da organização, como por exemplo, atendimento de pedidos. Entretanto a metodologia do BSC tem uma abordagem diferenciada, ela procura fazer uma análise seqüencial, voltada para o atendimento das expectativas dos acionistas e clientes-alvo, desta forma, identifica os processos mais críticos para busca de vantagem competitiva, essa análise muitas vezes revela novos processos internos onde a organização pode tornar sua estratégia bem sucedida (KAPLAN e NORTON, 1997).

O BSC incorpora objetivos e medidas dos dois processos internos vitais das organizações, tanto para o ciclo de inovação, como para o ciclo de operações. O processo de inovação é considerado a onda longa de criação de valor, onde as empresas identificam novos mercados e clientes bem como necessidades emergentes dos clientes atuais, depois disso, projetam e

desenvolvem novos produtos e serviços. Já os processos de operação representam a onda curta da criação de valor, onde os produtos e serviços são oferecidos aos clientes.

No ciclo de operações os indicadores mais usados podem ser classificados em medidas de tempo, de qualidade e de custos dos processos. Entre as medidas de tempo, a Eficácia do Ciclo de Produção (ECP) é um indicador utilizado por diversas empresas, principalmente aquelas que adotam os processos de fluxo de produção just-in-time. ECP é o quociente entre o Tempo de Processamento (tempo em que o produto está de fato sendo trabalhado) e o Tempo de Throughput (momento em que o pedido é recebido do cliente até que seja entregue ao cliente).

Quanto às medidas da qualidade do processo, os indicadores mais comumente usados são: taxas de defeitos por processo, desperdício, perdas, retrabalho e devoluções. Quando são usados indicadores de custo dos processos, é importante destacar que na medida de desempenho devem ser considerados todos os custos envolvidos em determinado processo, não apenas o custo do departamento ou da tarefa.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No desenvolvimento do presente trabalho foi usada uma abordagem qualitativa. O estudo busca compreender os ganhos com a padronização após a implantação da nova estrutura de atendimento do Banco A. A pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão lógica que permeia a prática que se efetiva na realidade. O pesquisador qualitativo busca compreender os fenômenos estudados a partir da perspectiva dos participantes, utilizando um enfoque indutivo na análise dos dados (GODOY, 1995).

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, visando levantar informações sobre o objeto estudado, delimitando o campo de trabalho (SEVERIANO, 2009), que no presente trabalho é analisar os resultados da padronização de serviços alcançados com a implantação da Plataforma de Suporte Operacional de Novo Hamburgo do Banco A. A pesquisa exploratória procura proporcionar uma maior compreensão sobre o fenômeno que está sendo estudado, não tem objetivo de formular nem verificar hipóteses, permite apenas que o pesquisador delineie de forma mais precisa o problema (ACEVEDO; NOHARA, 2009).

O estudo caracterizou-se por analisar o processo de implantação da PSO Novo Hamburgo no Banco A, com vistas a avaliar os ganhos a partir da padronização dos serviços. Foi utilizado o método de estudo de caso, que se caracteriza por ser uma pesquisa com foco em eventos contemporâneos, que procura responder questões do tipo “como” e “porque”, para tanto, o pesquisador observa como ocorre o processo, que será seu objeto de estudo, não tendo controle sobre o mesmo. Não existe a pretensão de fazer alguma generalização científica com este estudo apenas inferências que podem servir de base a outros estudos de caso (ACEVEDO; NOHARA, 2009).

O levantamento de dados foi realizado em duas etapas. A primeira etapa foi composta por uma análise documental referente à Organização Banco A e ao projeto de implantação das novas plataformas de suporte da empresa, para compilação de dados que trouxessem os indicadores dos resultados alcançados com a implantação da PSO. Conforme Severiano (2009, p.124), “Documento é toda forma de registro e sistematização de dados, informações, colocando-os em condições de análise por parte do pesquisador.” Ainda nesta etapa, a pesquisa contou com a

realização de entrevistas semi-estruturadas (apêndice A) para o levantamento de dados, com o objetivo de identificar os indicadores de desempenho do PSO. Foram realizadas quatro entrevistas, sendo três com gerentes de modulo e uma com o gerente da área de suporte operacional da região sul no período de 26/08/2010 a 29/09/2010.

Na segunda etapa foram feitas entrevistas semi-estruturadas (apêndice B e apêndice C) e nova análise documental nos registros da organização para obter os dados referentes aos indicados identificados. As entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas junto a quatro gerentes das agências da cidade, sendo três administradores e um gerente de módulo, ainda foi aplicada uma entrevista com um gerente de rede da Superintendência Estadual. Estas entrevistas ocorreram no período de 13 a 29/10/2010. Foram realizadas também entrevistas semi-estruturadas por telefone, uma com o gerente de segmento da PSO região sul e outra com o gerente da PSO Novo Hamburgo. Durante as entrevistas, o pesquisador anotou os tópicos principais das respostas obtidas o que foi transcrito em seguida de forma estruturada para facilitar a posterior interpretação dos dados. Esta segunda etapa, teve por objetivo obter uma visão geral do processo de implantação da PSO e dos resultados alcançados, com realização no período de 13/10 a 05/11/2010.

Para analisar os dados das entrevistas foi utilizado o método de Análise de Conteúdo que “consiste em uma leitura aprofundada de cada uma das respostas, onde, codifica-se cada uma, obtém-se uma idéia sobre o todo” (FREITAS; JANISSEK, 2008, 4). Esta metodologia trata da análise de documentos, que na presente pesquisa são transcrições de entrevistas, procurando compreender criticamente o que foi manifestado na comunicação; bem como procurando interpretar a mensagem que está por detrás das palavras (SEVERINO, 2007). A técnica utilizada para analisar as entrevistas da primeira fase foi a análise léxica, o que possibilitou identificar a terminologia mais usada pelos indivíduos, a saber, os indicadores procurados pela pesquisa. Para as entrevista da segunda fase foi utilizada a técnica de análise categórica, foi necessária a interpretação dos dados, e foi feita a codificação dos dados em uma grade (planilha ou protocolo).

3 A ORGANIZAÇÃO E SUA ESTRUTURA DE SUPORTE OPERACIONAL

Para que se possa ter uma correta compreensão da empresa estudada, serão apresentados neste capítulo primeiramente alguns dados da instituição, posteriormente a maneira como se desenvolve o processo produtivo, as atividades de negócio e de suporte, nas agências. Finalmente será feita uma descrição da Plataforma de Suporte Operacional em Novo Hamburgo.

O Banco A é uma das maiores e mais antigas instituições financeiras do país. Segundo dados do site institucional, a empresa tem mais de 100 mil funcionários, atende aproximadamente 35 mil clientes correntistas divididos entre pessoas físicas e jurídicas contando para isso com mais de 18 mil pontos de atendimento, dos quais 4.923 são agências (dados de setembro de 2010).

Uma agência do Banco A é responsável por diversas funções onde se destacam a realização de negócios e a prestação de serviços aos clientes, além de funções de suporte operacional. Sendo assim, as atividades desempenhadas podem ser divididas em duas áreas genéricas, que são área de negócios e área de suporte operacional.

A organização entende por suporte operacional toda atividade de apoio ao negócio direto à venda, entrega de produtos e serviços ao cliente, abrangendo principalmente as atividades de processamento de produtos e serviços que afetam o tempo de resposta ao cliente. O suporte operacional faz parte do processo mercadológico e é importante por ser capaz de propiciar maior qualidade ao processamento de produtos e serviços, além de proporcionar economia de recursos, decorrente do ganho de escala com a centralização de atividades e especialização de equipes.

Com o intuito de reorganizar as atividades de suporte da rede de agências, a organização separou a área de suporte em quatro blocos de atividades: o apoio aos negócios de crédito; o apoio administrativo; o serviço de tesouraria e suprimento de terminais de autoatendimento e, finalmente, as atividades dos caixas também conhecidas como pagamentos e recebimentos. A maioria das atividades do bloco de apoio aos negócios de crédito e de apoio administrativo pode ser realizada a distância, por isso estas atividades foram centralizadas em Centro de Suporte Operacional, que, no caso da região sul, tem sede em Curitiba (PR). As demais atividades,

serviços de tesouraria e serviços de caixa, bem como algumas atividades de apoio administrativo que precisam ser executadas nos próprios locais de atendimento, ficaram a cargo das Plataformas de Suporte Operacional.

A reestruturação das atividades do setor bancário vem ocorrendo desde a década de 90, quando se criou uma concepção de que as agências são “estações de negócios” e que seus funcionários devem ser especializados em vendas, necessitando de conhecimento sobre o mercado financeiro, para captar recursos e auxiliar os clientes na aplicação e obtenção de crédito (LARANJEIRA, 1997).

A criação das plataformas foi prevista em municípios onde haja pelo menos quatro agências, para proporcionar o ganho de escala. Nas demais localidades, estas atividades continuam sendo desempenhadas por funcionários das agências. Há uma previsão de que sejam implantadas plataformas em 165 municípios do país, abrangendo mais de 1.300 agências. O processo de implantação ainda está em andamento.

Foram estabelecidos diversos indicadores para medir o desempenho das plataformas, entre eles: a disponibilidade dos terminais de auto-atendimento; o gerenciamento do fluxo de transações (efetuadas nos caixas); o gerenciamento do atendimento como ferramenta de gestão da fila; a gestão do serviço de atendimento ao cliente e o gerenciamento da conciliação contábil. Estes indicadores são acompanhados pelos gestores das plataformas para que se alcance as metas estipuladas. Também é através destes indicadores que a instituição está avaliando a implantação das plataformas nas mais diversas praças do país.

As Plataformas de Suporte Operacional (PSO) são dependências, com perfil próprio, que atuam nos serviços de suporte realizados nas agências, principalmente pagamentos e recebimentos (caixa), tesouraria, auto-atendimento, administração predial, preposição, entre outros. Estes serviços têm gestão mais focada e especializada, porém não podem ser executados a distância, por isso os funcionários da PSO estão localizados em pontos diferenciados (agências e postos de atendimento) que são denominados Módulos de Suporte Operacional (SOP).

No caso da dependência foco desta pesquisa, PSO Novo Hamburgo, a implantação começou em 2009, a plataforma começou a funcionar em 21/09/2009 com a absorção das

atividades da primeira agência. No dia seguinte foram absorvidas as atividades da segunda agência, e nos próximos dois dias as atividades da terceira e quarta agência. Os funcionários foram sendo transferidos das agências para a Plataforma na medida em que o serviço foi sendo passado para a PSO. A absorção foi concluída em 24/09/2009.

Atualmente a PSO Novo Hamburgo, conta com 29 funcionários, 1 gerente de segmento, 5 gerentes de módulo, 16 caixas executivos e 7 escriturários, que ficam distribuídos em seis módulos, localizados nos prédios de três agências da cidade e três postos de atendimento bancário. A sede administrativa da dependência está localizada no prédio da agência central. Nesta sede, além da gestão das subordinadas, são realizados alguns serviços centralizadamente, como preposição e pagamento de despesas administrativas.

4 RESULTADOS

A partir da pesquisa realizada foram identificados diversos indicadores usados pela organização na avaliação do desempenho das PSO. A Ambiência, a Gestão das Filas de Caixa e a Disponibilidade dos Terminais de Autoatendimento estão entre os indicadores de desempenho das PSO e são apropriados para medir os ganhos com a padronização de serviços. Este capítulo foi estruturado da seguinte forma: os três primeiros tópicos tratam de cada um destes indicadores e dos resultados da pesquisa relacionados a eles. No quarto tópico, são apresentados os resultados comparativos das PSO com o que foi chamado pela organização de PSO espelho (agências com as mesmas características das agências atendidas pela PSO). E para finalizar, no quinto tópico é feita uma análise dos comentários e sugestões dos entrevistados sobre o processo de implantação das plataformas de suporte operacional.

4.1 AMBIÊNCIA

Ambiência é um indicador que tem por objetivo avaliar a adequação dos ambientes das agências / SOP (Módulo de Suporte Operacional) conforme padrões estabelecidos no Projeto Atendimento e lista de verificação integrada (LVI) da organização. A medição deve ser feita através de certificação que dar-se-á com visitas aleatórias aos SOP. A organização deverá terminar a primeira verificação no segundo semestre de 2010 e seu resultado somente estará disponível no final do ano.

Nas entrevistas com as agências, três gestores apontaram que é possível perceber os ganhos na organização do ambiente da sala de auto-atendimento. Um dos gerentes mencionou “[...] a agência foi selecionada como padrão de excelência no atendimento. Os folders estão sempre atualizados, terminais abastecidos enfim a sala de auto-atendimento está sempre em ordem”. Apenas um dos entrevistados não percebe este ganho, sua agência originalmente não

tinha sala de auto-atendimento. O gerente de rede da superintendência também concorda com o ganho obtido neste quesito.

Os indicadores são a forma objetiva de comparar a realidade com o padrão estabelecido (CARVALHO, 1995). O Banco A estabeleceu, no seu programa de melhoria do atendimento, o padrão que deve ser seguido na arrumação do ambiente da sala de auto-atendimento, este padrão foi traduzido nos diversos itens que compõem a LVI. O indicador de ambiência vai mostrar se o resultado está sendo alcançado na PSO, este resultado deverá ser analisado e servir de base para melhoria do processo (HARRINGTON, 1993). Pela metodologia proposta por Kaplan e Norton, ambiência é uma medida que corresponde à perspectiva processos internos, especificamente processos de operação, trata do grau de qualidade e segurança do ambiente onde os serviços são oferecidos aos clientes. No modelo TQM, que tem seu foco na satisfação dos clientes, ambiência também pode ser definido como um indicador da dimensão de qualidade. Possíveis não conformidades apontadas na LVI são consideradas um problema ou um resultado indesejado que deve ser analisado e corrigido para que não se repita.

4.2 GESTÃO DAS FILAS DE CAIXA

Com este indicador a organização está buscando, além de mensurar a produtividade dos caixas executivos, o cumprimento das “leis da fila” e diretiva atendimento Febraban. Para a praça de Novo Hamburgo a lei determina que o tempo máximo que um cliente espera na fila é de 25 minutos em dias normais e 30 minutos em dias de pico. A PSO está cumprindo sua meta, o tempo médio de espera na fila de caixa convencional no PSO Novo Hamburgo está em 18m15s; considerando dados de janeiro a setembro de 2010.

Em pesquisa documental foram também, levantados dados que deram origem aos gráficos, Gráfico 1 e Gráfico 2, onde percebe-se que os tempos praticados pela PSO Novo Hamburgo são menores que a média Brasil em todos os meses.

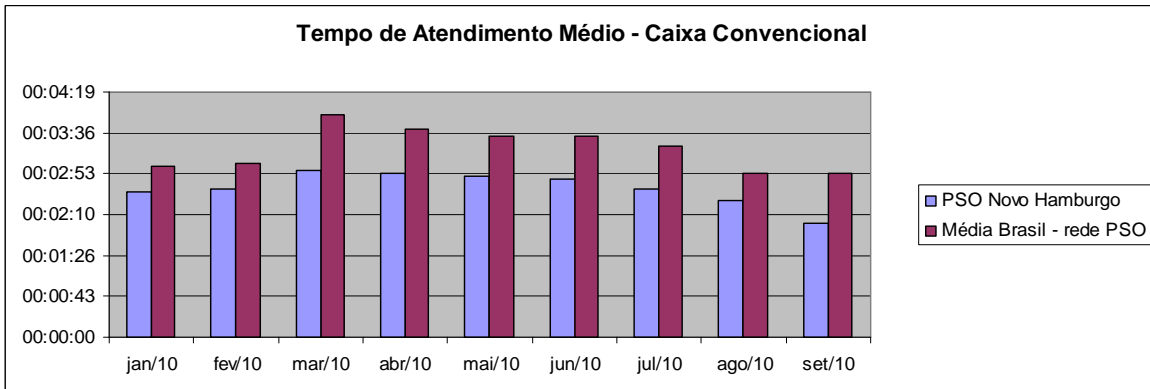


Gráfico 1 – Relação entre o tempo médio de atendimento nos caixas convencionais do PSO Novo Hamburgo com a média Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do site corporativo do Banco A

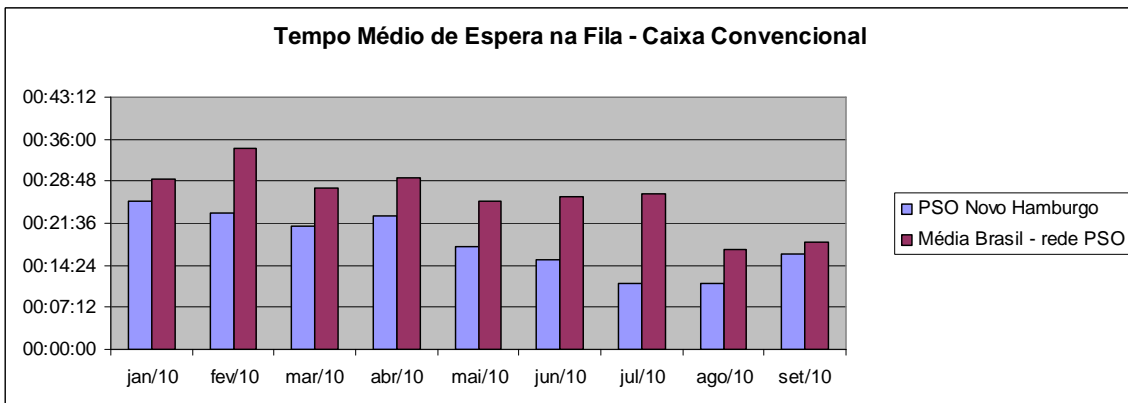


Gráfico 2 - Relação do tempo médio de espera na fila dos caixas convencionais do PSO Novo Hamburgo com a média Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do site corporativo do Banco A

Contudo, na entrevista com o gestor de rede da superintendência, foi apontado que a média estadual (dos mesmos tempos) em alguns meses é menor que os tempos praticados pela PSO Novo Hamburgo. Segundo explicação do gestor da PSO Novo Hamburgo “[...] as agências tem alguma vantagem por terem disponibilidade de pessoal para os dias de pico, eles tiram os funcionários do atendimento e botam no caixa, nós não podemos fazer isto, não temos esta mão de obra sobrando mesmo assim conseguimos atingir as metas propostas.”

Nas entrevistas realizadas junto às agências, comparando a situação anterior com a atual, todos percebem ganhos neste quesito após a implantação da PSO, um dos quais enfatizou que

houve redução nas “[...] reclamações de clientes e tempo de atendimento/filas. Há maior controle. Houve ganhos na agilidade de resolução de problemas.”

O tempo de atendimento e o tempo de espera na fila podem se classificados, de acordo com o sistema BSC, como indicadores de qualidade que representam a perspectiva processos internos. Mesmo com todas as facilidades decorrentes do autoatendimento e soluções baseadas em inovações tecnológicas, o atendimento no caixa ainda é um processo crítico para os Bancos no ciclo de operações, por isso a importância para organização de incorporar medidas onde possa identificar se as expectativas dos clientes estão sendo atendidas.

4.3 DISPONIBILIDADE

Este indicador aponta o tempo que os TAA (Terminais de Auto-atendimento) estão disponíveis. A medição é feita diretamente pelo sistema que gera relatórios estatísticos indicando a disponibilidade dos TAA. Em julho de 2010 houve alteração na forma de medir este tempo. Até junho, os terminais desligados para manutenção não influenciavam na indisponibilidade, de julho em diante os terminais desligados passaram a contar como indisponíveis neste indicador. Para possibilitar a adaptação às novas regras foram estabelecidas metas progressivas para o segundo semestre de 2010. As metas propostas para as PSO estão descritas no quadro 1.

Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
91,50%	92,50%	93,50%	94,50%	95%	96,50%

Quadro 1 – Meta percentual de disponibilidade dos TAA

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do site corporativo do Banco A

As metas das PSO são 0,5% superiores as metas das agências não atendida por PSO. Na Quadro 2 estão apresentados os resultados obtidos nos meses de abril a outubro de 2010 para este indicador. Na coluna Brasil, está computada a disponibilidade de todos os TAA do Banco A do Brasil, tanto de agências como de PSO e inclusive os com gestão terceirizada, na coluna PSO

Região Sul, está computada a disponibilidade dos TAA da PSO Novo Hamburgo e da outra PSO da região sul. Na coluna PSO Novo Hamburgo é considerada somente a disponibilidade dos terminais da própria PSO, distribuídos pelos diversos módulos de suporte operacional.

Disponibilidade dos Terminais de Auto Atendimento			
Mês / ano	PSO Novo Hamburgo	PSO Região Sul	Brasil
Abril / 2010	97,70%	97,40%	95,90%
Mai / 2010	97,50%	98,20%	96,30%
Junho / 2010	96,80%	97,40%	96,10%
Julho / 2010	96,00%	97,30%	94,20%
Agosto / 2010	95,00%	96,50%	93,00%
Setembro / 2010	96,00%	96,00%	93,10%
Outubro / 2010	97,90%	97,20%	92,20%

Quadro 2 – Disponibilidade comparada de TAA

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados do site corporativo do Banco A

Observa-se que a disponibilidade dos TAA das PSO da Região Sul é maior que a disponibilidade no Brasil. Nas entrevistas realizadas, tanto o gerente de rede da superintendência quanto os gestores das agências percebem ganhos na disponibilidade dos TAA controlados pela PSO, principalmente na agilidade para resolução de problemas que causam a indisponibilidade. Conforme um entrevistado: “Quando a agência era responsável [pelos TAA] os funcionários, precisavam dividir o tempo entre captar clientes e cuidar dos problemas, agora os problemas são todos com a PSO “.

A indisponibilidade de terminais de auto-atendimento no modelo TQM (gestão da qualidade total) é vista como um resultado indesejado ou um problema, neste sentido deve ser analisado, corrigido e estabelecido itens de controle para que o mesmo não se repita (CAMPOS, 1993). O Banco A medindo a disponibilidade e estabelecendo metas de desempenho procura monitorar o processo traduzindo assim sua estratégia de forma objetiva. No modelo BSC, o tempo que um terminal de auto-atendimento está indisponível se configura como um defeito do

processo, desta forma a disponibilidade é uma medida de qualidade da perspectiva processos internos.

4.4 COMPARATIVO PSO X PSO ESPELHO

Uma fragilidade apontada pelo gestor do segmento de PSO da região sul no processo de implantação é que “[...] não houve por parte das diretorias o desenvolvimento de ferramentas que proporcionassem uma análise do “ANTES” e do “DEPOIS” com relação a implantação das PSO.” Esta referência salienta a dificuldade que se enfrenta em mostrar para a Agência o ganho obtido. Tão importante quanto a formulação da estratégia é a necessidade de um sistema de controle para acompanhar os resultados (MULLER, 2003).

O mesmo gerente de segmento ao comentar os problemas da implantação diz: “A sensação de perda [de pessoal] perdurou por algum tempo já que os administradores [das agências] fixaram-se nas pessoas cedidas e não no serviço absorvido.” Entretanto, por parte da diretoria de operações e suporte do Banco A houve a preocupação de acompanhar o desempenho para verificar se houve ganhos. Existem alguns controles que comparam o resultado das PSO com o das Agências, principalmente quanto a tempos de atendimento no guichê de caixa (GAT) este comparativo referente aos meses de maio a setembro de 2010 está exposto na Quadro 3. Os valores representam pontos atribuídos ao desempenho das PSO e às Agências com mesmo perfil das atendidas pela PSO. O melhor desempenho está marcado com a cor verde; observa-se que o desempenho das PSO da região sul é sempre melhor ou igual a das agências. O mesmo resultado não é percebido no resto do Brasil, na planilha estão representados todas as PSO já implantadas no Banco A.

Comparativo PSO X PSO espelhos										
	Maio/10		Junho/10		Julho/10		Agosto/10		Setembro/10	
	PSO	AGE	PSO	AGE	PSO	AGE	PSO	AGE	PSO	AGE
PSO Novo Hamburgo	80	73	81	79	91	83	91	83	83	79
PSO Região Sul B	84	81	87	87	85	81	94	78	90	70
PSO DF - A	82	78	76	80	74	81	76	82	78	79
PSO DF - B	59	80	57	79	59	78	75	83	75	75
PSO SP - A	75	77	73	78	72	74	83	82	79	81
PSO SP - B	77	75	76	79	76	75	94	83	90	80
PSO SP - C	73	77	74	78	68	74	84	82	79	81
PSO SP - D	66	70	64	80	63	74	79	82	88	81
PSO Nordeste - A	43	51	37	51	62	68	84	85	80	80
PSO Nordeste - B	45	60	39	55	46	56	88	74	81	72
PSO Nordeste - C	37	42	43	49	45	47	69	45	72	47
PSO Nordeste - D	55	61	54	64	55	60	84	68	88	63
PSO Nordeste - E	51	51	43	51	61	68	84	85	87	80
PSO Nordeste - F	56	57	41	51	46	51	64	51	50	44
PSO Sudeste - A	66	50	87	48	79	50	81	55	84	52
PSO Sudeste - B	52	68	61	75	61	72	68	76	65	73
PSO Sudeste - C	56	73	58	76	56	73	66	74	63	71
PSO Sudeste - D	38	61	45	63	45	63	47	58	52	57

Quadro 3 – Comparativo GAT – PSO x PSO espelho

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados do site corporativo do Banco A

Através deste comparativo é possível concluir, também, que o desempenho da PSO Novo Hamburgo na gestão do atendimento no guichê de caixa é superior ao desempenho médio de todas PSO já implantadas no Brasil. Nas entrevistas com o gestor da Super e do segmento de PSO da região Sul, foi confirmado que também na disponibilidade e na ambiência as PSO da região sul tem um desempenho melhor.

4.5 CRITICAS E SUGESTÕES AO MODELO DA PSO

Nas entrevistas realizadas nesta pesquisa, procurou-se obter sugestões de melhorias que poderiam contribuir para aprimorar o modelo existente; bem como identificar os problemas enfrentados com a implantação da PSO Novo Hamburgo.

Tanto os gestores das agências como os funcionários da PSO apontaram a questão do ponto de corte como um problema a ser melhorado para as próximas implantações. Os gestores das agências entendem que deve ser ampliado o rol de atividades das PSO, foi dito por um dos entrevistados “[...] muitas atividades de suporte ainda estão sendo feitas nas agências, o modelo precisa evoluir[...]”, outro disse “[absorver] novos serviços [...] liberando mão-de-obra das agências para o foco negocial”, ou ainda “[...]o ponto de corte é muito rígido, precisa flexibilidade.”

Ainda quanto aos problemas, dois entrevistados das agências mencionaram a separação dos funcionários num mesmo ambiente pertencendo a dependências distintas, tanto na questão da subordinação, quanto nas dificuldades em efetuar transações nos sistemas do Banco que necessitam liberação superior.

O gerente de segmento das PSO da região sul, quando questionado sobre o aprimoramento e dificuldades do processo falou:

Existem muitos serviços que podem ser absorvidos sem prejuízo para o processo [...], porém, o ponto de corte tem de ser desenvolvido, analisado, testado, divulgado e implantado em TODAS¹ as PSO do Brasil.

A expectativa [das agências] era de SUPORTE ZERO², porém, essa opção não existe na implantação das PSO.[...] Ganho de escala depende muito do administrador da agência atendida. Aqueles que entenderam o processo, utilizaram de forma correta os serviços da PSO e procuraram aumentar o desempenho de sua unidade foram beneficiados.

¹Ênfase feita pelo entrevistado

²Ênfase feita pelo entrevistado

Uma estratégia bem arquitetada será inútil se a organização não conseguir implementá-la (KOTLER, 2000). Quando Mintzberg (2000) trata das escolas prescritivas, que tem seu foco na formulação da estratégia, destaca que uma das deficiências está na ausência da participação de todas as áreas da organização, o que torna o modelo inflexível durante a implantação. Na pesquisa realizada, os gestores das agências observaram certa inflexibilidade do modelo que dificultou a implantação.

Ao estudar o segundo grupo de escolas, Mintzberg (2000) trata da influência das estratégias emergentes no processo de planejamento estratégico, o aprendizado, os grupos de poder e a cultura da organização são alguns das formas que a estratégia emergente interfere na estratégia deliberada. Para a escola do aprendizado, a organização aprende aceitando que os envolvidos no processo podem contribuir com as iniciativas estratégicas. A escola do poder trata do conflito nas organizações como sendo consequência das diferentes formas de percepção da realidade que cada grupo tem dentro da organização; principalmente porque a maioria das decisões envolve recursos escassos. A escola cultural apresenta a dificuldade de implementação de mudanças estratégicas devido à cultura enraizada que se reflete no padrão do uso dos recursos. Na implantação da PSO Novo Hamburgo percebe-se o conflito no uso dos recursos escassos, os gestores das agências tinham uma visão um pouco diferente da visão da diretoria de suporte e operações quanto às funções da PSO; este conflito apareceu de maneira mais forte em uma das agências onde o gestor mostrou-se insatisfeito com a implantação da PSO. A cultura organizacional no Banco A ainda é muito forte, nas entrevistas efetuadas os funcionários da PSO mencionaram a resistência em aceitar as mudanças demonstrada pelos funcionários das agências.

Para finalizar, a resposta do gerente de segmento da PSO ao questionamento sobre mudanças para novas implantações foi:

“Nas novas implantações poderemos mudar a forma de abordagem dos administradores e SUPER. Acredito que uma das principais falhas foi, inicialmente, a comunicação entre as diretorias e depois entre os Centros de Suporte Operacional X Superintendência X Agência”.

Ao tratar de gestão de mudanças é necessário que haja uma comunicação clara e aberta com os indivíduos e grupos envolvidos no processo para permitir a geração do comprometimento. O envolvimento precoce dos indivíduos desenvolve um senso de propriedade

do processo, bem como, encoraja a participação que poderá trazer melhorias significativas (BESSANT e TIDD, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pergunta que guiou esta pesquisa foi: “A implementação da PSO trouxe ganhos pela padronização de serviços?” Para respondê-la foram usados os indicadores ambiência, gestão das filas do caixa e disponibilidade, além da percepção de diversos funcionários do Banco A relacionados à implantação da PSO Novo Hamburgo.

Os resultados apontados pelos indicadores “gestão das filas do caixa” e “disponibilidade” demonstram que a PSO Novo Hamburgo está proporcionando ganhos a organização pela padronização dos serviços. As metas estipuladas pela diretoria estão sendo alcançadas. Quanto à ambiência, a primeira medição se dará no final do semestre em curso, dessa forma não foi possível verificar o desempenho da PSO Novo Hamburgo neste indicador.

Através do comparativo PSO x PSO espelho, foi possível identificar que o desempenho da PSO Novo Hamburgo é superior ao desempenho das agências do mesmo porte não atendidas por PSO. Também se observa através desse comparativo que o desempenho da PSO Novo Hamburgo é superior ao das demais PSO implantadas no Brasil. A percepção das agências também indica que houve ganhos.

A pesquisa identificou sugestões para melhorias no modelo da PSO, a saber, a revisão do ponto de corte. Existem atividades de suporte que ainda ficaram na agência e podem ser absorvidas pela PSO, mas dependem de análise mais detalhada por parte da organização. Outra sugestão apontada para os próximos processos de implantação é que se mude a abordagem junto às agências, procurando comunicar de forma clara todo o processo para comprometer os indivíduos envolvidos.

Este trabalho limitou-se a analisar a implantação da nova estrutura de suporte operacional do Banco A no caso específico da PSO Novo Hamburgo, não teve a pretensão de estudar o

modelo no nível da organização. A extrapolação para o nível da organização poderá ser tema para futuros pesquisadores que ampliem o escopo para as demais regiões de atuação da organização.

Uma questão que chama atenção na análise da nova estrutura de suporte operacional do Banco A é a padronização de processos que apresenta semelhança com alguns princípios da Escola Clássica de Administração (taylorismo), sugere-se que o tema seja explorado em futuras pesquisas principalmente na questão dos reflexos na satisfação dos funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, C. R. ; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ACROFF, Russell L. Redesigning the future: a systems approach to societal problems. New York: John Wiley. 1974 apud OLIVEIRA, D.P.R.. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- BERLINER C. ; BRIMSON, J. A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual CAM-I**. N. ed. São Paulo: T.A. Queiroz, 1992.
- BESSANT, J. ; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre, Bookman, 2009
- BOLMAN e DEAL “apud” MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B., LAMPEL, J.; op. cit.
- CAMPOS, V. F. **Qualidade Total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. 1992.
- CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. 1993.
- CARVALHO, L. **Indicadores de desempenho gerencial**. 1995. Apostila (Projeto Gestão Empresarial e Qualidade) – Serviço Nacional da Indústria (SENAI), Federação das Indústrias do estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Porto Alegre.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- FREITAS, H. ; JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise quali ou quantitativa de dados textuais?** Revista Quanti&Quali2008, Canoas RS 2008.
- GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo, 1995
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- HRONEC, S. M. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997). **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LUCE, F. B.; ROSSI, C. A. V. **Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico Baseado em 10 anos de Experiência**. Anais ENANPAD, 2002

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (Maio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002

ROSA, R. M. **Relação entre eficiência e rentabilidade no setor bancário brasileiro**. 2007. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria RS, 2007.

SEVERIANO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: 2009

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista – Etapa 1

Dados gerais do entrevistado

- Cargo que ocupa atualmente:
- Você participou do processo de implantação do PSO desde o início?

- Pensando principalmente nos processos internos, nas atividades que o PSO executa em lugar da agência, existe alguma forma de perceber ou medir os ganhos alcançados a partir da padronização (comparando a situação anterior e posterior a implantação)? Em quais atividades podem ser medidos estes ganhos?

- Considerando que as medidas de desempenho indicam quão bem ou mal estamos executando uma atividade e o quanto estas, em um processo, atingem os resultados esperados; que variáveis você usaria para medir o sucesso da implantação do PSO?

- Você tem conhecimento se atualmente é feito algum tipo de acompanhamento das metas através de indicador de desempenho específico do PSO? Qual?

- Quais são os indicadores utilizados atualmente para acompanhar o desempenho das atividades da dependência?

APÊNDICE B

Etapa 2

Roteiro de entrevista (gerentes das agências)

Dados gerais do entrevistado

- Cargo que ocupa atualmente:
- Você participou do processo de implantação do PSO desde o início?

- Quais foram as dificuldades que tiveram que ser superadas no processo de implantação do PSO?
- Sabendo que um dos motivos para criação do PSO foi o ganho de escala com a padronização do serviço, você consegue perceber este ganho de escala após a implantação do PSO?
- É possível perceber melhorias decorrentes da implantação do PSO nos serviços prestados em lugar das agências?
- Você acompanha o índice de disponibilidade de terminais, as reclamações de clientes, o monitoramento do tempo de atendimento na fila dos caixas ou as questões ligadas a ambiência? Você percebe ganhos nestes quesitos após a implantação do PSO?
- Como é possível perceber as melhorias decorrentes da implantação nos serviços hoje executados pela agência? Houve melhora no desempenho da agência no ranking da Super?
- Você tem sugestões para melhorar ainda mais o desempenho das agências e das PSO? O que poderia ser mudado nas próximas PSO's?

APÊNDICE C

Etapa 2

Roteiro de entrevista (Administradores PSO)

Dados gerais do entrevistado

- Cargo que ocupa atualmente:
- Você participou do processo de implantação do PSO desde o início?

Questões sobre a implantação do PSO

- Quais foram as maiores dificuldades que tiveram de ser superadas no processo de implantação da PSO?
- A implantação da PSO ocorreu como havia sido prevista, Houve adaptações na implantação – influenciadas por sugestões dos funcionários envolvidos, problemas externos (ambiente, clientes, fornecedores...)
Houve resistência por parte dos funcionários na implantação das mudanças – causas: cultura enraizada, grupos de poder...
- O PSO no RS teve mais/menos dificuldades que em outras localidades.
- Quais as sugestões para as novas implantações das PSO.
- Você entende que os processos de suporte (processos internos) tiveram ganho de escala pela padronização do serviço decorrente da implantação da PSO?
- Você considera as medidas de desempenho: disponibilidade de terminais e tempo de atendimento, utilizadas para verificar o atingimento das metas do PSO adequadas?
- Quanto às atividades que o PSO executa, você percebe alguma outra forma medir os ganhos alcançados (comparando a situação anterior e posterior a implantação) diferente das medidas de desempenho já utilizadas? Em quais atividades?