

NEY WEISSHEIMER JUNIOR

IMPLANTANDO UM PROGRAMA DE QUALIDADE EM UNIDADES/ AGÊNCIAS DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista, no Curso de Especialização em Gestão de Qualidade e Produtividade, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Pedro José Steiner Neto

CURITIBA
1998

Os sete responsáveis pela decadência social:

- Riqueza sem trabalho.
- Prazeres sem escrúpulos.
- Conhecimento sem sabedoria.
- Comércio sem moral.
- Política sem idealismo.
- Religião sem sacrifício.
- Ciência sem humanismo.

M. Gandhi

Agradecimentos

Aos meus pais Ney (in Memorium) e Wilma, minha Sara e a todos aqueles que de alguma forma colaboraram para a realização deste trabalho, os meus mais sinceros agradecimentos. Sem vocês ele não se realizaria.

RESUMO

Este trabalho surgiu da necessidade de encontrar uma maneira eficiente de se iniciar a implantação de um **Programa de Qualidade Total** nas Unidades/Agências de uma Instituição Financeira recentemente adquirida por um grande grupo financeiro internacional, visando uma mudança de comportamento nas pessoas que trabalham na instituição e devem se adequar ao padrão internacional de atendimento adotado nos países onde a instituição atua. Entendendo-se que a filosofia da Qualidade Total, mais especificamente, promove uma grande mudança comportamental com atenção nas atitudes e postura básica das pessoas e que vem de encontro com a preocupação e ação da atual administração, optou-se então pela implantação de um projeto de reestruturação dos processos operacionais de cada unidade/agência. Este trabalho apresenta, como forma de se conhecer um pouco o desenvolvimento deste projeto, um breve levantamento histórico, metodologia de implantação de liderança pela qualidade numa instituição financeira. Considera-se que **Qualidade Total** não é um programa com início, meio e fim, e sim um processo com início e uma busca constante que nos trará resultados duradouros. Deixamos claro que o foco é o cliente interno (funcionário) e o cliente externo (cliente, ambos satisfeitos. A abordagem do projeto visa demonstrar sua filosofia, passo a passo, listas de verificações e o fundamental visa encontrar uma metodologia para os grupos de funcionários sentirem-se motivados a implantar um projeto de qualidade em seu local de trabalho e em suas vidas.

SUMÁRIO

- RESUMO.....	iv
- INTRODUÇÃO.....	01
1 - PROBLEMA.....	03
2 - REVISÃO HISTÓRICA DO GRUPO FINANCEIRO E DA NOVA INSTITUIÇÃO ADQUIRIDA.....	04
3 - CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS..	06
4 - PORQUE QUALIDADE TOTAL NOS SERVIÇOS FINANCEIROS.....	09
5 - METODOLOGIA DE GERÊNCIA DE PROCESSO.....	11
5.1 - DEFINIÇÃO DO PROCESSO.....	12
5.1.1 - ETAPA 1: ORGANIZE O TRABALHO.....	13
5.1.2 - ESCOPO DO PROCESSO.....	14
5.1.3 - RASCUNHO DO MAPA DO PROCESSO OU ESPINHA DE PEIXE.....	14
5.1.4 - MACRO DIAGRAMA DO PROCESSO.....	16
5.2 - ETAPA 2: CONVERSE COM OS CLIENTES.....	16
5.2.1 - DETERMINE A VISÃO DO CLIENTE, SUAS NECESSIDADES EXPECTATIVAS E REQUISITOS.....	16
5.2.2 - EXEMPLO DE MATRIZ IMPORTÂNCIA/DESEMPENHO.....	17
5.3 - ETAPA 3: ENTENDA O PROCESSO.....	17
5.3.1 - MAPA DO PROCESSO.....	17
5.4 - IDENTIFICAR OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	18
5.4.1 - IDENTIFICAR TARGETS PARA O SUCESSO.....	19
5.5 - ETAPA 4: ESTABELECIMENTO DE PRIORIDADES.....	20
5.5.1 - ESTABELEÇA PRIORIDADES DE MELHORIAS.....	20
5.5.2 - MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DO PROCESSO.....	20
5.5.3 - ANÁLISE DO PROCESSO.....	22
6 - ETAPA 5: AVALIE ALTERNATIVAS.....	23
6.1 - COLETAR INFORMAÇÕES COMPETITIVAS EM DADOS MENSURÁVEIS.....	23
7 - ETAPA 6: DESENVOLVENDO SOLUÇÕES.....	24
7.1 - ANÁLISE DA CAUSA RAIZ.....	24
7.2 - DESENVOLVA O PLANO.....	24
7.3 - IMPLEMENTAR INDICADORES TFSS NA APLICAÇÃO DA QUALIDADE.....	25
7.4 - TREINAMENTO DO PROCESSO.....	26
8 - ETAPA 7 - OBTENÇÃO DA CONCORDÂNCIA.....	27
8.1 - CONCORDÂNCIA FORMAL DOS PARTICIPANTES.....	27
9 - ETAPA 8 - FINALIZANDO OS PLANOS.....	28
9.1 - DESCRIÇÃO DETALHADA/MAPA DO PROCESSO REVISÃO.....	28
9.2 - MUDANÇAS RECOMENDADAS.....	28
9.3 - PLANO DE MELHORIA DO PROCESSO.....	29
9.4 - MELHORIA DO PROCESSO.....	29
10 - ETAPA 9 - TESTE DAS SOLUÇÕES - MELHORIAS/PILOTO IMPLEMENTADO.....	31

11 - ETAPA 10 - GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS.....	32
11.1 - SISTEMA GERENCIAL ADOTADO.....	32
11.2 - COMPROVAR COMPETITIVIDADE/BENEFÍCIOS.....	33
11.3 - GERÊNCIA DE SKILL.....	33
11.4 - COLETAR DADOS E COMPARAR C/TFS.....	34
12 - ETAPA 11 - CUSTO DO PROCESSO.....	34
12.1 - ABC/ABM OU EQUIVALENTE.....	34
12.2 - ANÁLISE/CONCORDÂNCIA DO COMPLIANCE.....	36
12.3 - EXCELÊNCIA DO PROCESSO.....	36
13 - ETAPA 12 - ATINGIR RESULTADOS.....	37
13.1 - TFS - METAS FINAIS ATINGIDAS.....	37
13.2 - METAS DE ORÇAMENTO ATINGIDAS.....	38
13.3 - BENCHMARKING.....	38
13.4 - PROCESSO DE BENCHMARKING.....	39
13.5 - PLENA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE PROCESSO....	40
14 - ETAPA 13 - MELHOR DA CLASSE/MELHOR DA REGIONAL.....	40
15 - CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO.....	41
- CONCLUSÃO.....	42
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44

INTRODUÇÃO

A visão para a busca contínua da **Qualidade** em **Serviços Financeiros** é visível, necessária e crescente, dentro do contexto de globalização e internacionalização da concorrência do segmento de varejo, no mercado financeiro brasileiro.

Procurar evitar a insatisfação do cliente interno e do cliente externo, de acordo com a exigência de qualidade em serviços financeiros.

Para que isto não venha a ocorrer é necessária a realização e criação de projetos e sua viabilidade no sentido de aperfeiçoamento e inovações de práticas no trabalho administrativo e gerencial. Porém não se deve esquecer que conceitos, métodos e as práticas éticas tem um desenvolvimento dinâmico e não se encontram prontos e bem acabados.

Sabendo-se então, que todo um planejamento e decisões de realização de tarefas resultam num trabalho espelhado no comportamento das pessoas, buscou-se a proposta da implantação de um projeto de reestruturação de processos que tem sua filosofia baseada na mudança comportamental.

O projeto de reestruturação de processos é o resultado de uma análise de "Benchmarking" conduzido junto a países como os EUA, Malásia, Japão, México, Brasil e Suíça, que utilizam processos de controles similares para medir a evolução dos processos.

O principal objetivo da reestruturação de processos é ter uma fotografia imediata dos processos quanto à suas estruturas e seus processos de melhoria contínua, é uma ferramenta de auto-avaliação para uso dos gerentes dos processos e de suas equipes. O mesmo pode ser utilizado pela comunidade de processo para a certificação e também como medida dos *status* atual das **Unidades/Agências** com relação a seus processos, dando ampla visibilidade gerencial e decisória.

A escolha do projeto visa então promover um ambiente de trabalho com segurança e harmonia entre as pessoas do grupo de trabalho/funcionários e proporcionar segurança e tranquilidade para os clientes externos ao buscar os serviços destas instituições.

1 - PROBLEMA

O panorama vivenciado hoje nas **Unidades/Agências** é a presença de uma grande demanda da população/clientes com características, perfis e necessidades variáveis.

A criatividade, disposição e conhecimento técnico devem estar presentes diariamente nos grupos que trabalham nestas **Unidades/Agências**.

Eis, então, o problema: como manter a equipe organizada, informada e atualizada, criativa, motivada, preparada tecnicamente para corresponder de uma maneira coerente com as necessidades dos clientes e com a busca contínua de qualidade?

Nosso desafio foi, então, encontrar uma forma de iniciar a implantação de um programa de **"Excelência em Serviços a Clientes"**, indo de encontro com a solução dos problemas existentes, baseando-se na formação das pessoas e no seu comportamento. Vimos a necessidade de se iniciar com uma mudança comportamental da equipe, tornando cada funcionário o gerente de seu processo.

2 - REVISÃO HISTÓRICA DO GRUPO FINANCEIRO E DA NOVA INSTITUIÇÃO ADQUIRIDA

O grupo é uma das organizações líderes em serviços financeiros e de operações bancárias internacionais, com negócios nos segmentos de financiamentos ao consumidor, banco de investimentos, banco comercial e seguros, operando sob nomes tradicionais nas regiões Ásia-Pacífico, Europa, América, Oriente Médio e África.

Principais membros do grupo: 28 tradicionais instituições financeiras espalhadas pelos 05 continentes.

- **Ativos:** US\$ 402 bilhões em dezembro 1996;
- **Lucros:** US\$ 4,8 bilhões em dezembro 1996;
- **Alcance/rede global:** mais de 3.400 escritórios espalhados em 79 países;
- **Tecnologia:** o grupo possui uma das maiores redes particulares de comunicação de dados do mundo, através da qual opera uma das maiores redes privadas de serviços de caixa automático, em todo o mundo com cerca de 750 mil terminais disponíveis aos seus clientes;

- **Linha de produtos:** operações bancárias para pessoas físicas e jurídicas, prestação de serviços ao comércio exterior, *private banking*, banco de investimentos, tesouraria e serviços de mercado de capitais, consultoria financeira de negócios e de financiamentos ao consumidor, administração de fundos de pensão e de investimentos, serviços fiduciários (*trustee*), serviços de custódia de títulos e seguros;
- **Quadro funcional:** mais de 100 mil funcionários nos 79 países onde atua.

Já a instituição adquirida pelo grupo, trata-se de uma das 10 maiores instituições financeiras nacionais, com característica predominante de atendimento voltado para o segmento varejista de serviços financeiros.

- **Capital social:** US\$ 1,1 bilhão de março 1997.
- **Agências:** 1204 espalhadas por 868 municípios dentro do país.
- **Caixas automáticos:** 2.104.
- **Quiosques Banco 24 horas:** 698.
- **Terminais *Office Bank e Home Bank*:** 27.004.

- Postos de atendimento Bancário: 848.
- Total de redes conveniadas: 38.750 estabelecimentos.
- Quadro funcional: 21 mil funcionários.

3 - CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS

Segundo NOVAGES⁽¹⁾ "A pessoa que procura pela prestação de serviços de serviços financeiros, deve ser recebida, atendida, compreendida e aceita como um ser finito, mas também com seu destino transcendente".

Vê-se assim que o homem é um ser social, estando submerso em um paradigma com estabelecimento de limites, caracterizado, muitas vezes, por atitudes e comportamentos arraigados na sua cultura organizacional. Para a formação de um novo paradigma, que é a busca da qualidade, uma árdua tarefa, será necessário aprender a se conhecer novas etapas, ma também desaprender alguns modelos que se encontram presos nas pessoas relativos ao seu desenvolvimento organizacional e social.

¹ NOVAES, H. M. e PAGANINI, J. M., séries isilos n.º 13, 1992.

Avedis **DONABEDIAN** acentua que a contribuição do consumidor ao ato de atendimento se dá ao mesmo tempo em três dimensões: no serviço técnico, na relação interpessoal e nas atividades que cercam o atendimento.

Para acontecer o comprometimento com a qualidade é necessário que a instituição defina, meça e busque obter a qualidade em seus serviços.⁽²⁾

“É necessário que toda organização, mesmo sem negar sua preocupação com seus próprios objectivos e metas deve se comprometer fundamentalmente com o desenvolvimento das pessoas, dentro da instituição é duplo, portanto, o processo: A organização respeitando o indivíduo assumindo sua responsabilidade própria na obtenção e não o espírito do aproveitamento recíproco, que destruirá a base de qualidade planejamento.”

Na gestão da qualidade os princípios básicos são de aplicação universal, e, embora tenham sido desenvolvidos inicialmente para manufaturas, servem também para operações de serviços. Segundo Victor **MIRKHAWKA** algumas características especiais são necessárias nos serviços financeiros, conforme a seguir:

- os serviços são personalizados;

² Mezomo, J.C. Reinventando a Administração, pag. 16.

- os serviços são produzidos exatamente como a demanda;
- os serviços são produzidos e consumidos no mesmo instante;
- os serviços não podem ser mostrados ou exibidos antes da execução;
- as deficiências da qualidade de serviço não podem ser eliminadas antes da execução;
- os serviços não podem ser substituídos ou vendidos como sendo de Segunda mão, ou uma segunda escolha;
- os serviços exigem um trabalho muito intenso e freqüentemente precisa de uma integração interfuncional de vários sistemas de apoio.

Ainda Victor **MIRSHAWKA** em "Fui bem atendido", pag.

99 - estabelece uma diferença entre bens e serviços:

- **Bens:** são tangíveis, armazenáveis, transportáveis, possíveis de compra e pessoais.
- **Serviços:** são instantâneos, pessoais, com aquisição e uso imediato, perecíveis e intangíveis.

Roberto Passos **NOGUEIRA** coloca em seu livro "Perspectivas da Qualidade" uma nota do relatório "Pondo o T na gestão de Qualidade" onde se entende que pouco se pode fazer se não houver uma integração entre todos os setores do serviço.

"A integração de esforços do tipo administrativo e gerencial em GQT significa que todos os profissionais, tanto em serviços operacionais quanto estratégicos, compartilham uma filosofia e um processo comuns para implementar melhorias na totalidade da organização. Líderes gerenciais são envolvidos no planejamento da GQT desde seu início, o processo de mudança inclui gerentes e pessoal operacional e os esforços para ir de encontro e ultrapassar as necessidades dos clientes são alinhados e unificados."

Portanto, **Qualidade Total** em serviços financeiros é a satisfação do usuário/cliente interno e do usuário/cliente externo.

4 - PORQUE QUALIDADE TOTAL NOS SERVIÇOS FINANCEIROS

Percebe-se nitidamente que existe atualmente uma grande demanda em busca de melhores serviços prestados por instituições financeiras.

Esta demanda é constituída por uma clientela na maioria das vezes estressada, por motivos diversos, como falta de qualidade de vida, que cerca o indivíduo, poder aquisitivo baixo, poucas condições de entender o que é ter uma conta corrente e as responsabilidades e direitos advindos deste fato.

Por outro lado os serviços financeiros se encontram com uma equipe pressionada, fragilizada, que busca diariamente métodos para satisfazer ao cliente e para buscar a sua própria satisfação no trabalho desenvolvido.

Qualidade Total é enfoque no cliente; é a administração participativa; é a busca pelo zero defeito; é o fazer certo na primeira vez; é um local de serviço organizado, limpo, saudável; é um ambiente de trabalho em harmonia e seguro; é um local que transmite segurança e tranqüilidade ao cliente; é um local com informações atualizadas e corretas.

Assim sendo, um programa de qualidade vem de encontro à necessidade das equipes/grupos das unidades com o objetivo de apoiar e originar a busca diária para a melhoria dos serviços ofertados aos clientes com a participação e crescimento das equipes/grupos.

5 – METODOLOGIA DE GERÊNCIA DE PROCESSO

← MELHORIA CONTÍNUA →

DEFINIÇÃO DO PROCESSO	ANÁLISE DO PROCESSO	MELHORIA DO PROCESSO	EXCELÊNCIA DO PROCESSO
ETAPA 1: ORGANIZE O TRABALHO	ETAPA 5: AVALIE ALTERNATIVAS	ETAPA 9: TESTE A SOLUÇÃO	ETAPA 12: ATINGIR RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsável/time do processo ➤ escopo/visão geral ➤ espinha de peixe ou rascunho do mapa do processo ➤ macro-diagrama do processo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifique as melhores práticas ➤ escopo/visão geral ➤ reconfirme TFS: objetivos intermediários e finais 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melhorias adotadas ➤ Ferramentas de informações e técnicas implementadas ➤ coletar dados e comparar TFS 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos finais atingidos. ➤ Custo compatível com orçamento ➤ Benchmarking ➤ Processo/ferramentas implementadas e em uso
ETAPA 2: CONVERSE COM OS CLIENTES	ETAPA 6: DESENVOLVA SOLUÇÕES	ETAPA 10: GERENCIE O PROCESSO	ETAPA 13: MELHOR DA REG.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ identifique as necessidades e requisitos dos clientes; ➤ matriz de importância/desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ análise da causa raiz; ➤ desenvolver plano solução; ➤ implementar indicadores na qualidade; ➤ treinamento no processo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema gerencial adotado; ➤ Comprovar Competitividade/benefícios: <ul style="list-style-type: none"> • redução do ciclo de tempo; • eliminação de defeitos; • redução de custos; • melhoria na renda; • melhoria na satisfação dos clientes; • gerência de Skill ou sistema equivalente em prática; • TFS intermediários atingidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plano de ação para se tornar Melhor da Classe; ➤ Comparação entre os processos; ➤ Candidato a benchmark; ➤ Relatório de evidências; ➤ Registro como "Best process".
ETAPA 3: ENTENDA O PROCESSO	ETAPA 7: OBTENHA CONCORDÂNCIA	ETAPA 11: CUSTO DO PROCESSO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ mapa do processo; ➤ desempenho/medidores atuais; ➤ Fat. Críticos de sucesso; ➤ Identificar os TFS preliminares. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ concordância dos participantes (clientes, fornecedores e usuários finais). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ utilização do método ABC ou equivalente para determinar o custo do processo; ➤ efetividade do controle do processo; Pronto para ser efetuado. 	
ETAPA 4: ESTABELEÇA PRIORIDADES	ETAPA 08: FINALIZE OS PLANOS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ prioridades de melhoria; ➤ classificação do processo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ plano de melhoria do processo; ➤ mapa do processo revisado; ➤ mudanças recomendadas; ➤ disseminação completa. 		

5.1 - DEFINIÇÃO DO PROCESSO

ETAPA 1 - 5 PONTOS - Organize o trabalho:

- proprietário/dono ou time do processo
- escopo/visão geral
- rascunho do mapa do processo/espinha de peixe
- macro diagrama do processo.

ETAPA 2 - 5 PONTOS - Converse com os clientes:

- identificar as necessidades e requisitos do seu cliente
- elaborar matriz de importância/desempenho

ETAPA 3 - 10 PONTOS - Entenda o processo:

- mapa do processo
- desempenho/medidores atuais
- fatores críticos do sucesso do processos
- identificar TFS preliminares.

ETAPA 4 - 5 PONTOS - Estabeleça prioridades:

- prioridades de melhorias a serem implementadas
- classificação do processo.

5.1.1 – ETAPA 1: ORGANIZE O TRABALHO (5 pontos)

Plano de Trabalho

- Nome do processo e escopo

➤ Considerações para determinar o líder do processo:

- Quem tem a responsabilidade e autoridades pelos resultados do processo?
- Quem tem mais esforços investidos?
- Quem tem maior influência sobre o processo?
- Quem pode afetar mais ou ser mais afetado pelas mudanças no processo?
- Quem gerencia as atividades cruciais ao sucesso do processo?

➤ Definir as equipes do processo formadas por membros de diferentes funções:

- Equipes "*cross-functional*"

➤ Criar um cronograma inicial contendo as atividades do plano de trabalho e datas a ser atingidas. A equipe deve ter pleno conhecimento deste plano de trabalho.

➤ Distribuir as responsabilidades pelos membros da equipe.

5.1.2 – ESCOPO DO PROCESSO

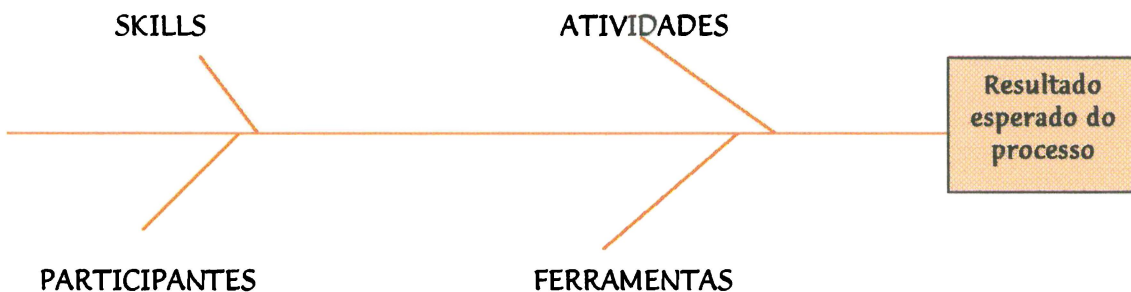
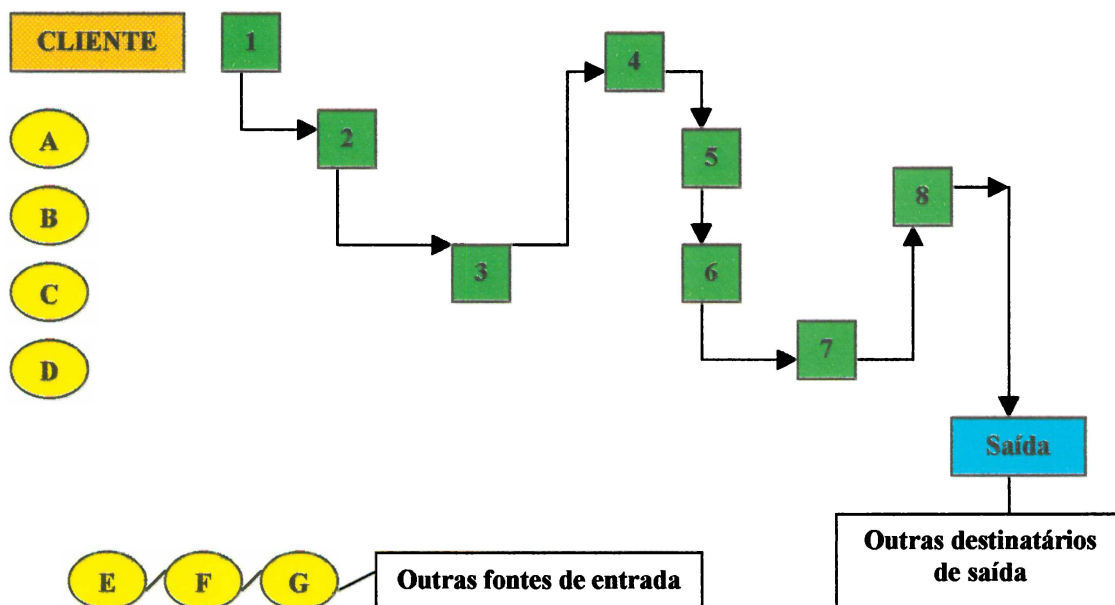
- **Missão:** propósito; função e/ou incumbências do processo.
- **Início:** limites de abrangência do processo.
- **Contém:** atividades principais desenvolvidas pelo processo.
- **Término:** limites de abrangência do processo.
- **Não contém:** atividades relacionadas e/ou compatíveis com o processo fora dos seus limites de abrangência na agência.

5.1.3 – RASCUNHO DO MAPA DO PROCESSO OU ESPINHA DE PEIXE

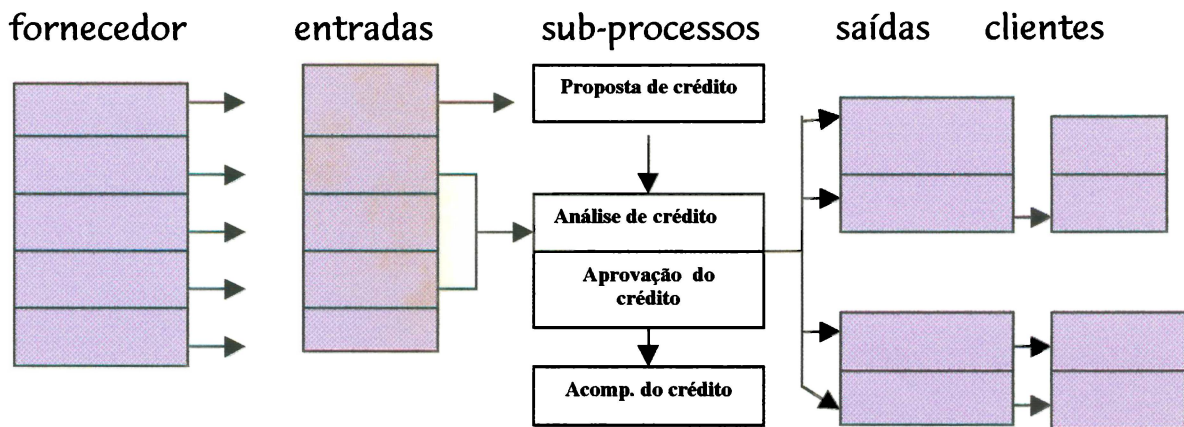
A equipe do processo deve entender o resultado esperado do processo devem ser realizados “*brainstorms*”, utilizando todas as atividades e suportes necessários ao processo. Comece o processo com o fim em mente, na visão do cliente.

- Rascunho do mapa deve conter todos os participantes do processo;
- Cada atividade deve estar associada a um participante;

- Deverão ser identificadas as fontes de entrada e saída;
- Todos os integrantes da equipe de melhoria do processo devem participar do "brainstorm" para geração do mapa de rascunho inicial.



5.1.4 - MACRO DIAGRAMA DO PROCESSO



- Identificar os fornecedores do seu processo;
- Identificar os clientes;
- Identificar entradas/requisitos;
- Identificar saídas/produtos;
- Identificar sub-processos;
- Identificar sistemas e suporte crítico.

5.2 - ETAPA 2: CONVERSE COM OS CLIENTES (5 pontos)

5.2.1 - DETERMINE A VISÃO DO CLIENTE, SUAS NECESSIDADES, EXPECTATIVAS E REQUISITOS

- Quem são seus clientes?
- Quais são suas necessidades e expectativas?
- Que serviço você fornece a eles?
- Aonde e que uso eles fazem do seu serviço?
- Quais são seus requisitos?

- Características (grau de importância/desempenho).
- Medidas e critérios de desempenho.
- Possibilidade de "feedback".
- Padrões, instruções e procedimentos.
- Oportunidades de melhoria.
- Áreas prioritárias.

5.2.2 - EXEMPLO DE MATRIZ IMPORTÂNCIA/DESEMPENHO

Nome do processo: Conta Corrente

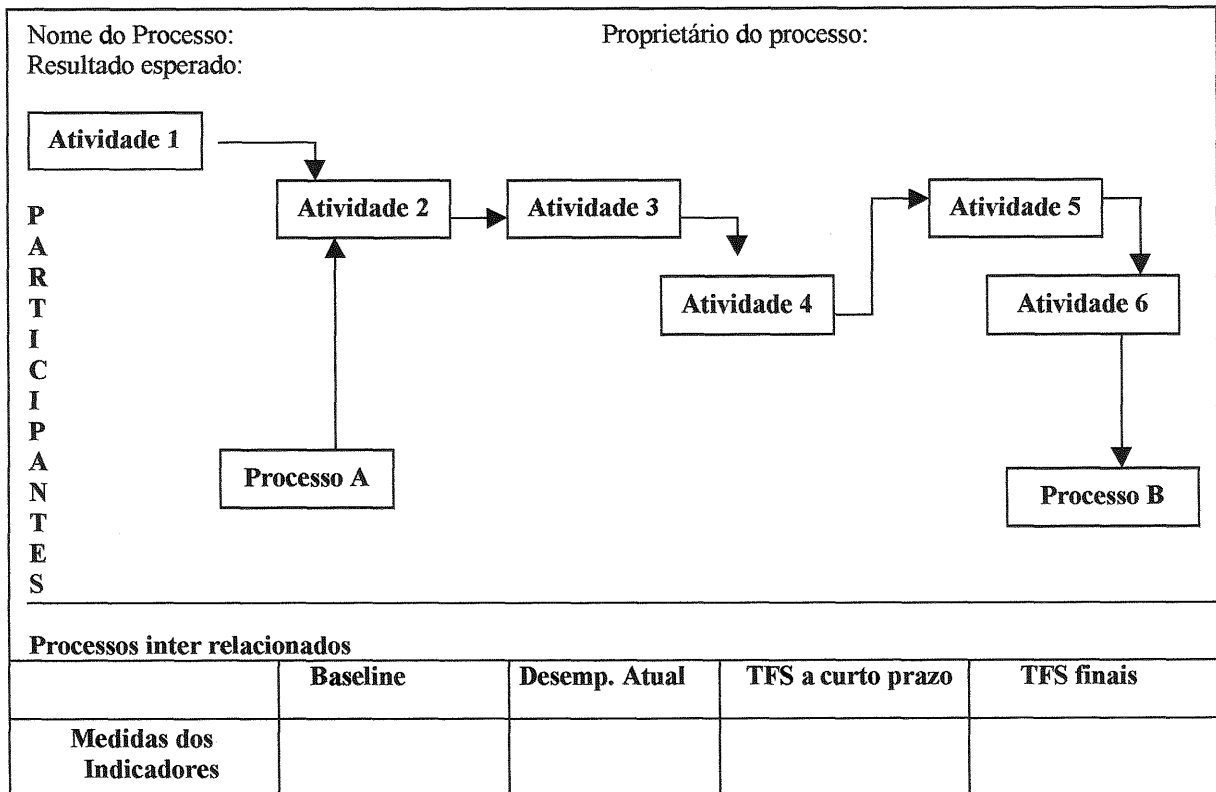
	importância média		
	Baixa importância/ Alto desempenho	Alta importância/ Alto desempenho	
Desempenho		desempenho médio	
	Baixa importância/ Baixa desempenho	Alta importância/ baixo desempenho	
	1	10	10
	importância		

5.3 - ETAPA 3: ENTENDA O PROCESSO (10 pontos)

5.3.1 - MAPA DO PROCESSO

Nesta etapa, a equipe de cada processo mapeia as atividades identificadas no gráfico de espinha de peixe e no

rascunho do mapa e estabelece indicadores e medidas para o processo.



Indicadores: é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados.

Medidas: a medida é uma grandeza determinada por meio de comparação com outra grandeza da mesma espécie tomada como unidade.

5.4 - IDENTIFICAR OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO - FCS = TFS = TARGETS PARA O SUCESSO

Atividades que não podem falhar ou todo o seu processo estará comprometido.

Exemplo:

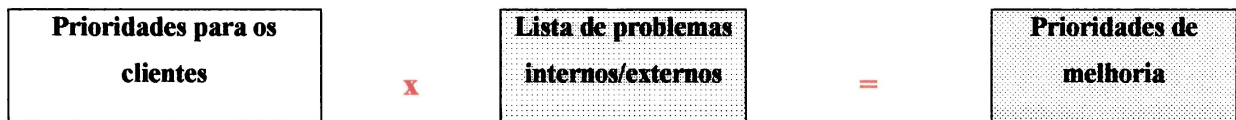
- **A** - base de dados acurados para o "warehouse" do sistema do banco.
- **B** - Entrega do extrato para o processo de cartão de crédito.

5.4.1 - IDENTIFICAR "TARGETS PARA O SUCESSO"

- "*Targets For Sucies*" - o nível de desempenho que atinge ou excede as expectativas do cliente/mercado.
- TFS's são estabelecidos de acordo com o ponto de vista do cliente.
- Para se determinar os TFSs, devem ser levados em conta os resultados da concorrência.
- Usar dados conhecidos que se enquadrem nos perfis adequados de "*benchmarking*".
- Caso o seu processo não possua equivalente no mercado, você poderá utilizar dados de outras unidades do grupo ou outras regiões geográficas como fonte de informação.

5.5 - ETAPA 4 - ESTABELECIMENTO DE PRIORIDADES (5 pontos)

5.5.1 - ESTABELEÇA PRIORIDADES DE MELHORIAS



Matriz de importância/
Desempenho

	• •
•	• • •



Prioridades dos clientes

Lista de problemas					
	X			X	
	X				
		X			
				X	
			X		

5.5.2 - MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DO PROCESSO

Os problemas são classificados avaliando-os em duas dimensões:

- Classificação de desempenho coletadas dos clientes na etapa 2.
- Desempenho dos processos internos baseado nos dados coletados na etapa 3 e em resultados (níveis de auditoria).

Desempenho do processo interno:

- Principais melhorias já implantadas;
- O processo pode facilmente adaptar-se a mudanças
- Auditoria nível 1 - **BOM**
- Processo eficiente (menor custos) e sem problemas operacionais significativos.
- Auditoria nível 2 - **SATISFATÓRIO.**
- O processo tem alguns problemas de eficiência que requerem ação.
- Auditoria nível 3 - abaixo dos padrões.
- Saídas não atendem as expectativas para a maioria das características chave.
- Saídas atendem às expectativas para a maioria das características chave.
- Saídas atendem ou excedem às expectativas de desempenho em todas as características chave.
- O processo tem grandes problemas e eficiência que requerem ação imediata.
- Auditoria nível 5 - **INSATISFATÓRIO.**
- Classificação do desempenho pelo cliente.

5.5.3 - ANÁLISE DO PROCESSO

Avalie alternativas:

- identificar as melhores práticas;
- colete informações competitivas;
- recompense TFSs: objetivos intermediários e finais.

Desenvolva soluções:

- análise da causa raiz;
- desenvolver plano/solução;
- implementar indicadores na "Quality warehouse";
- treinamento no processo.

Obtenha concordância:

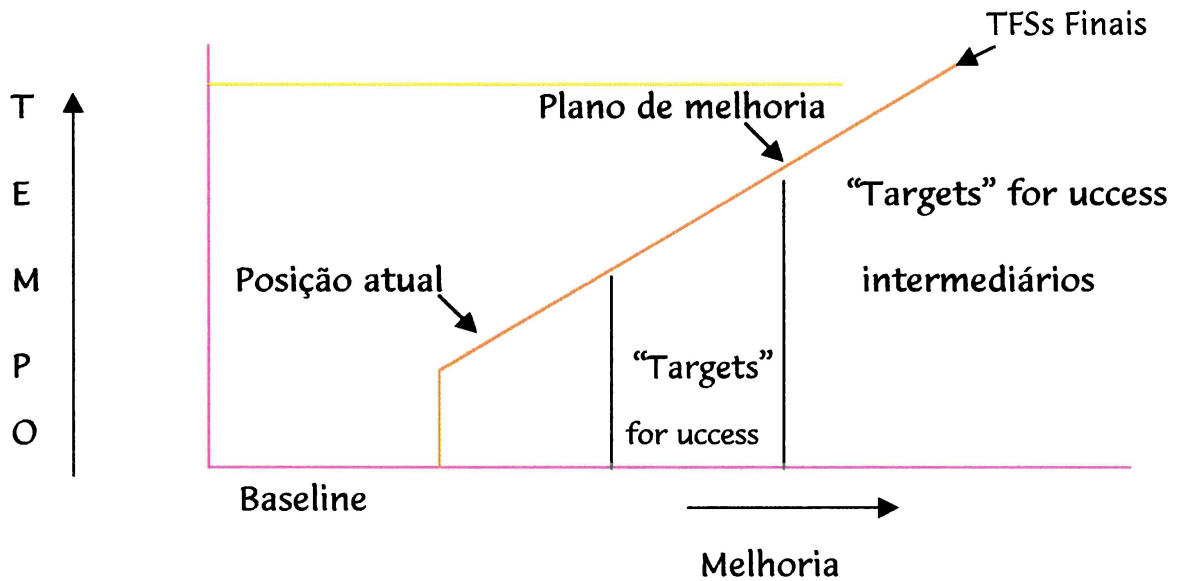
- concordância dos participantes (clientes, fornecedores e usuários finais).

Finalize os planos:

- plano de melhoria do processo;
- mapa do processo revisado;
- mudanças recompensadas
- disseminação completa.

6 - ETAPA 5 - AVALIE ALTERNATIVAS (5 pontos)

6.1 - COLETAR INFORMAÇÕES COMPETITIVAS EM DADOS MENSURÁVEIS

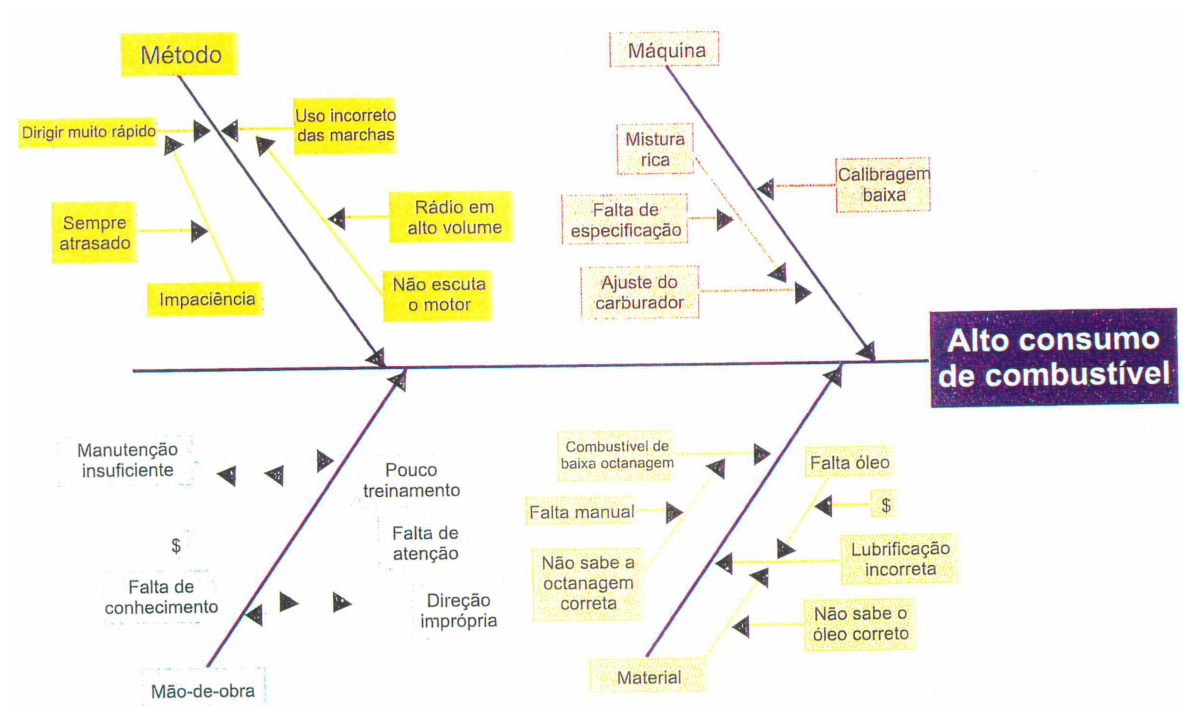


- Complete o levantamento e mapeamento dos objetivos do processo (TFSS) iniciados na etapa 3.
- Coletar informações competitivas de outras unidades do grupo, mercado, concorrência e até publicações.
- Determine objetivos de médio e longo prazo: TFSS intermediários - TFSS finais.
- Reconfirme os TFSS antes de formatos oficiais e itens de compromisso serem implementados.

7 – ETAPA 6 – DESENVOLVENDO SOLUÇÕES (10 pontos)

7.1 – ANÁLISE DA CAUSA RAIZ

O gráfico de espinha de peixe é utilizado para identificar possíveis situações, organizações, procedimentos ou pessoas que podem estar contribuindo para o problema.



7.2 – DESENVOLVA O PLANO

Depois de ter analisado o mapa do seu processo e completado a análise da causa raiz, você deve desenvolver alternativas para a melhoria do processo. Estas alternativas podem ser baseadas nas suas próprias idéias, bem como:

- análise de práticas internas e externas.
- Recomendações de outros participantes do processo.
- Recomendações de clientes (internos/externos).

As alternativas de melhoria podem envolver:

- Pequenas mudanças no processo.
- Mudanças fundamentais no processo.
- Mudanças no fluxo de trabalho do processo.
- Mudanças no sistema gerencial.
- Uma combinação das alternativas acima.
- Poderá haver casos onde parte do processo ou até mesmo todo o processo será eliminado ou substituído.

GRUPO	ANÁLISE DA CAUSA RAIZ	PLANO DE AÇÃO	QUEM/DATA
Grupo de conta corrente	- informação errada no extrato	- Analisar a ligação entre o sistema crédito/débito	Sr...../.../...
	- limite de crédito suspenso	- gerente da agência (análise e solução)	Sr...../.../...

7.3 - IMPLEMENTAR INDICADORES (TFSS) NA APLICAÇÃO DA QUALIDADE

Ao implementar os indicadores, lembre-se que os mesmos devem atender/interessar ao cliente ou ao acionista.

Caso não tenham este foco, devem no mínimo atender ao proprietário do processo.

Os indicadores normalmente se dividem em:

- Indicadores de desempenho / controle / adaptabilidade.

1 - Desempenho

- **Indicadores de eficiência:** níveis de custo do processo;
- **Indicadores de efetividade:** índice de defeitos, não conformidade do processo.

2 - Indicadores de controle: variabilidade do processo.

Indicadores de adaptabilidade: índice das condições de flexibilidade do processo.

Todos os indicadores importantes do processo devem ser colocados e controlados por um sistema de gerenciamento e controle da qualidade.

7.4 - TREINAMENTO DO PROCESSO

- Treine os usuários finais do processo.

- Providencie assistência através de um "Help desk".
- Dissemine as mudanças (processo/ferramenta).
- Comunidade.
- Prepare entradas para a ISSO 9000 (se necessário).

8 - ETAPA 7 - OBTENÇÃO DA CONCORDÂNCIA (5 pontos)

8.1 - CONCORDÂNCIA FORMAL DOS PARTICIPANTES

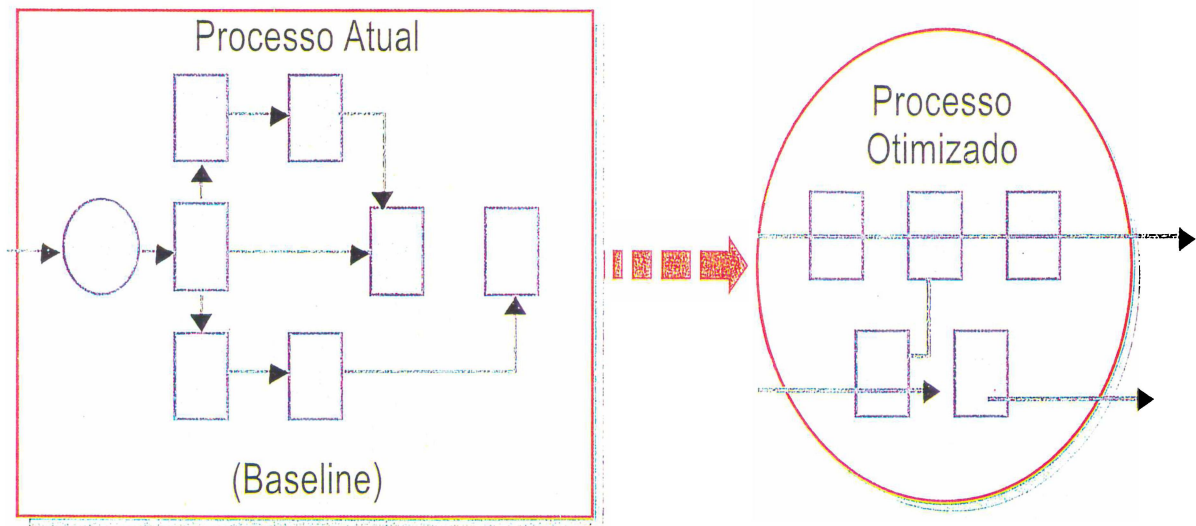
Possuir acordos documentados com:

- Clientes:
 - necessidade
 - Requisitos
 - Medidas
 - Critérios
 - Sistema de *feedback*.
- Participantes.
- Fornecedores.

9 - ETAPA 8 - FINALIZANDO OS PLANOS (5 pontos)

9.1 - DESCRIÇÃO DETALHADA / MAPA DO PROCESSO REVISADO

- Processo
- Atividades
- Sistemas gerenciais



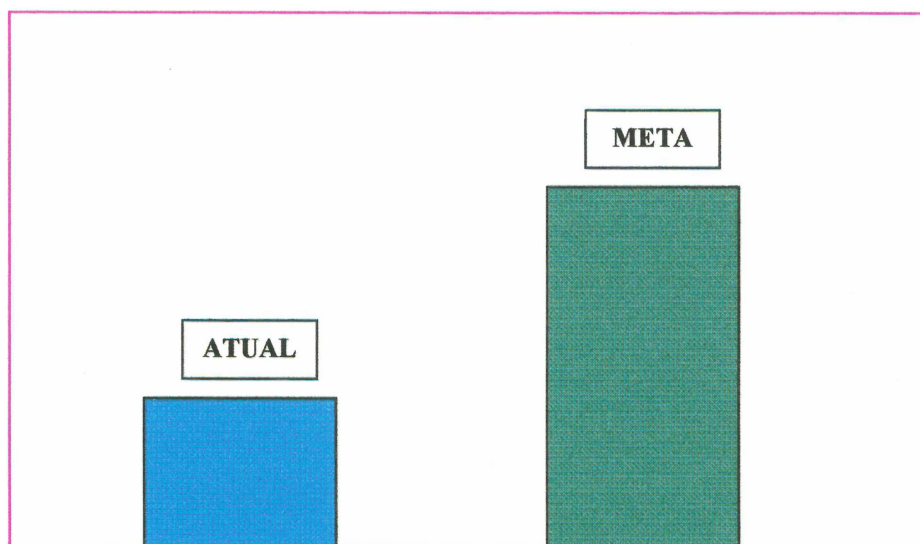
9.2 - MUDANÇAS RECOMENDADAS

- Regras e responsabilidades de cada etapa
- Cronograma
- Etapa de implementação do piloto

REQUISITOS DOS CLIENTES	RECOMENDAÇÕES DE MUDANÇAS	DATA/QUEM
1 – Transferência de dados	Dados do cliente via transferência elementos de dados.	Nome funcionário 30/06/97
2 – Velocidade	Reorganização do fluxo de trabalho	Nome do funcionário 25/04/97
3 – Simplicidade	Contratos pré-impressos com dados /logo do cliente	Grupo de contas correntes 15/05/97

9.3 – PLANO DE MELHORIA DO PROCESSO

- Expor as oportunidades de melhoria
- Planos para melhoria do processo.



9.4 – MELHORIA DO PROCESSO

Teste a solução:

- Melhorias adotadas;
- Ferramentas de informação e tecnologia implementadas;

- Coletar dados e comparar com TFSs.

Gerencie o processo:

- Sistema gerencial adotado;
- Comprovar competitividade/benefícios:
 - Redução do ciclo de tempo;
 - Eliminação de defeitos;
 - Redução de custos;
 - Melhoria na renda;
 - Melhoria na satisfação dos clientes
 - Gerência de *Skill* ou sistema equivalente em prática;
 - TFSs intermediários atingidos.

Custo do processo:

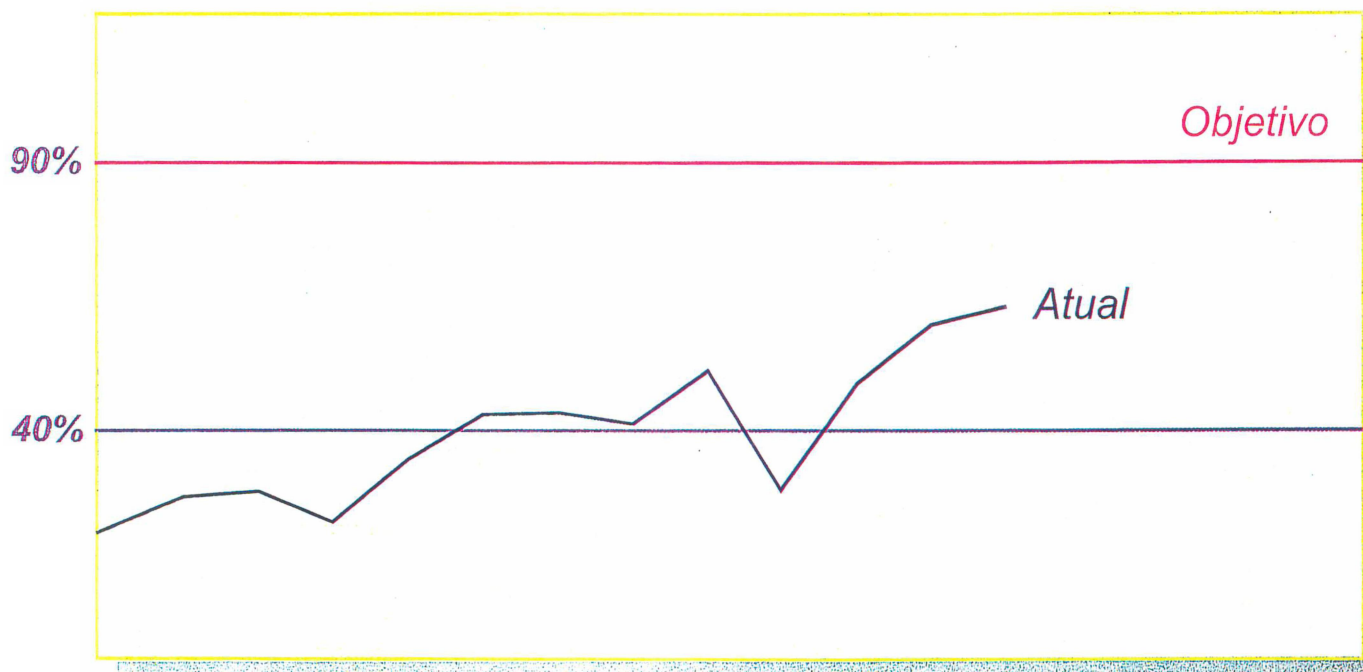
- Utilização do ABC ou metodologia equivalente para determinar o custo do processo.
- Análise / concordância do "compliance"
 - Efetividade do controle do processo
 - Pronto para ser auditado.

10 - ETAPA 9 - TESTE DAS SOLUÇÕES - MELHORIAS / PILOTO IMPLEMENTADO (10 pontos)

- Processo em utilização
- Ferramentas implementadas e em utilização
- Apoio do *help-desk*
- Iniciar a coleta de dados
- Avaliar os resultados do piloto
- Coletar *feed-back*
- Informar os proprietários dos processos do *feed-back* e requisitos dos usuários finais

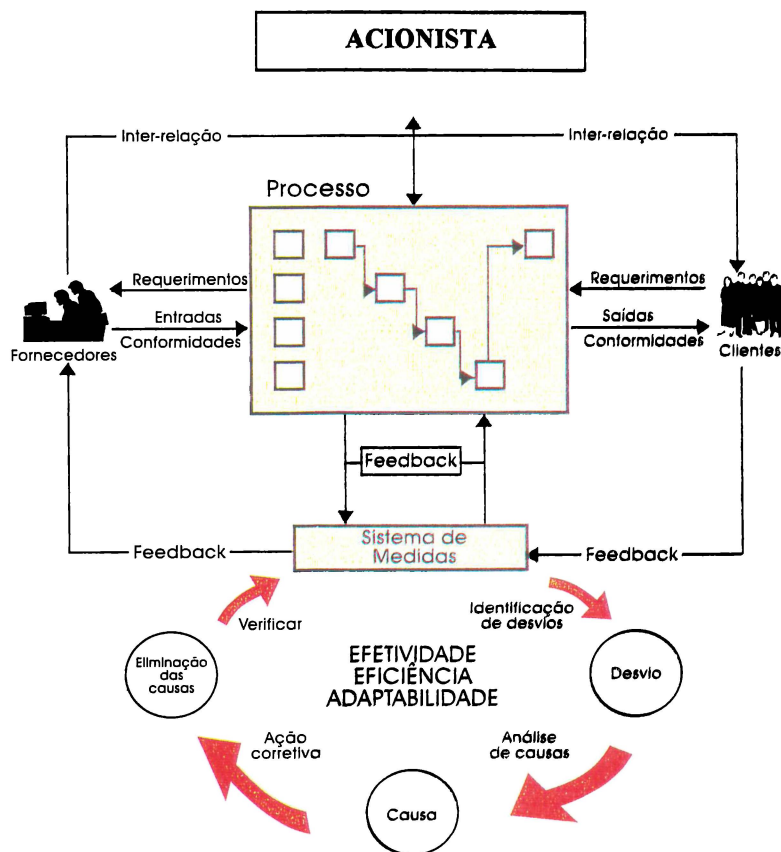
Iniciar coleta de dados

Relatório de utilização do sistema (ferramentas do processo)



11 - ETAPA 10 - GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS (10 pontos)

11.1 - SISTEMA GERENCIAL ADOTADO



- Definir reuniões dos processos (operacionais)
- Definir cronograma
- Rever cronograma / *status*.

11.2 - COMPROVAR COMPETITIVIDADE / BENEFÍCIOS

Exemplo: Processo de conta Corrente

BASELINE	97	98	99	2000	TFS FINAIS
N° de Deficts	50	30	20	10	3,4/milhão
Ciclo de Tempo	8 dias	6 dias	4 dias	3 dias	1 dia
Custo do Processo	US\$ 32,00	US\$ 20,00	US\$ 15,00	US\$ 10,00	US\$ 10,00
	por conta	por conta	por conta	por conta	por conta
Satisfação do Cliente	90%	94%	96%	97%	99%

11.3 - GERÊNCIA DE SKILL

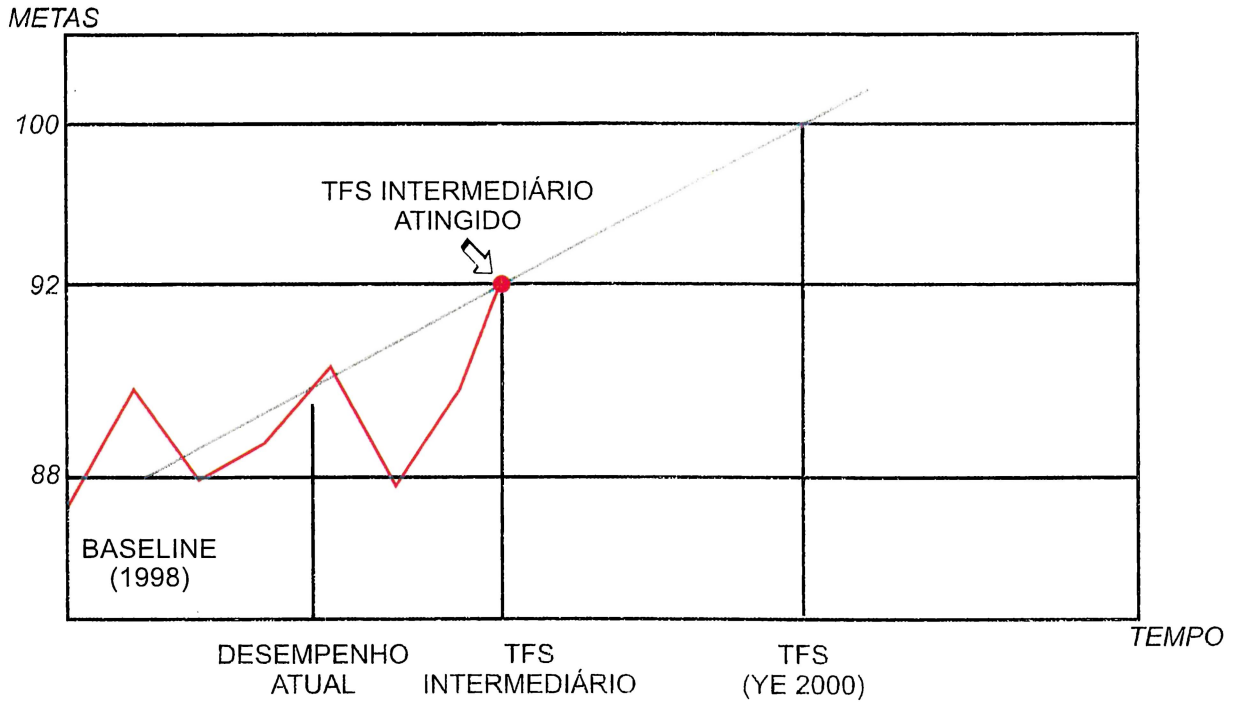
- *Skill Set*' definido.
- *Skill assessment* realizado para todos os funcionários (inventário completo).
- Plano individual de educação / capacitação
- Indicador SVI (*Skill Vitality Index*) implementado para função / Processo.
- Registro de todos os funcionários no sistema de *Skill* (RH).

Exemplo:

Funcionário	Área de skill	Nível	Plano de treinamento
J. Vieira	Gerência de Processo	2	A
M. Fonseca	Auditoria	3	C
Z. Carneiro	Gerência de Processo	1	D

11.4 - COLETAR DADOS E COMPARAR C/TFS

Procure por realizações nos TFS intermediários



$$\text{Diferença para TFS} = \frac{\text{TFS} - \text{Atual}}{\text{TFS} - \text{Baseline}}$$

12 - ETAPA 11 - CUSTO DO PROCESSO (10 pontos)

12.1 - ABC / ABM OU EQUIVALENTE

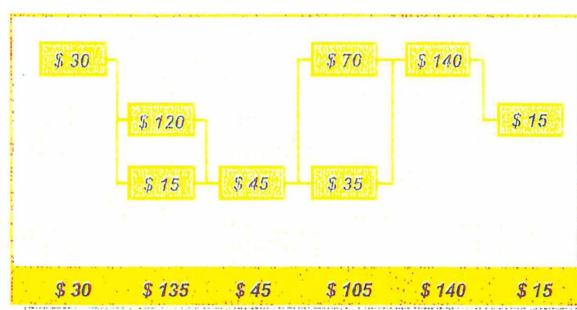
- Utilizar ABC (*Activity based costing*) para custeamento das atividades do processo.
- A soma dos custos das atividades será o custo total do processo.
- Estabelecer um "Baseline" de custo do processo.

ABM - *Activity Based Management* - técnica utilizada para tomada de decisões do processo baseada no resultado do ABC.

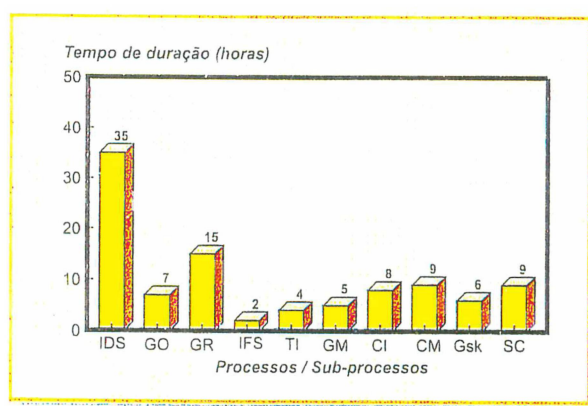
Obs. 1: Literatura - "Common Cents": the ABC *performance Breakthrough*".

Obs. 2: Técnicas de análise de valor poderão ser utilizadas como complemento das análises.

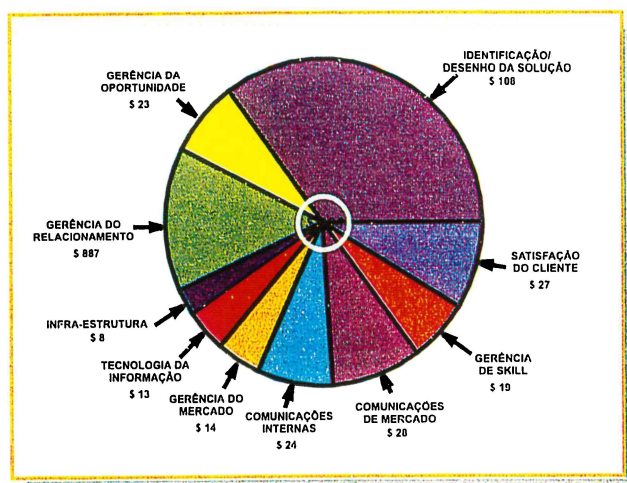
MAPA DO PROCESSO COM CUSTO POR ATIVIDADE



DURAÇÃO DO PROCESSO - HORAS



CUSTO DO PROCESSO - \$ MILHÕES ÁREAS GEOGRÁFICAS



12.2 - ANÁLISE / CONCORDÂNCIA DO "COMPLIANCE"

- Fazer o "compliance" da auto-avaliação.
- Comparar os resultados do processo com os critérios do "compliance".
- Obter concordância da função de "compliance".
- Preparar o processo para prontidão (pronto para auditoria).
- Se necessário, implementar / negociar "documento de avaliação de riscos".
- Nossa meta é atingir o critério de "baixo risco" do "compliance".

12.3 - EXCELÊNCIA DO PROCESSO

Atingir resultados:

- TFSS: objetivos finais atingidos.

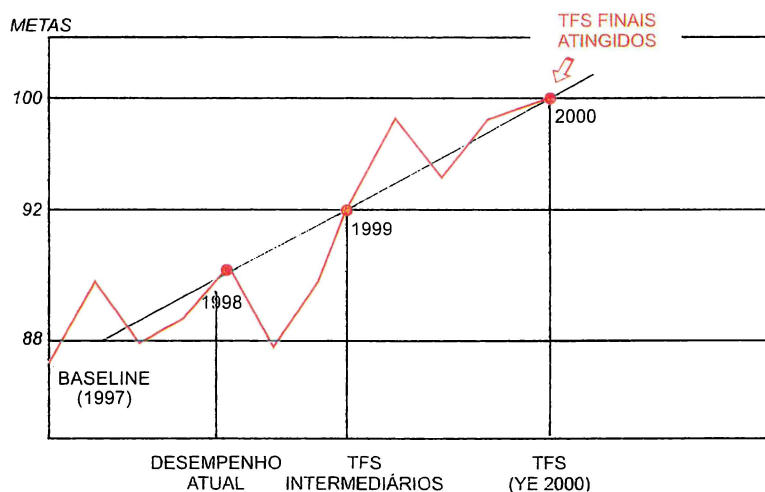
- Custo do processo compatível com o orçamento.
- *Beachmarking*.
- Processo / ferramentas implementadas e em uso.

Melhor da classe / regional:

- Plano de ação para se tornar o "melhor da classe".
- Comparação do processo.
- Candidato a "Benchmark".
- Relatório de evidências.
- Registro como "Best Process".

13 - ETAPA 12 - ATINGIR RESULTADOS (15 pontos)

13.1 - TFS - METAS FINAIS ATINGIDAS



$$\text{DIFERENÇA PARA TFS} = \frac{\text{TFS} - \text{ATUAL}}{\text{TFS} - \text{BASELINE}}$$

$$\text{TFS} - \text{BASELINE}$$

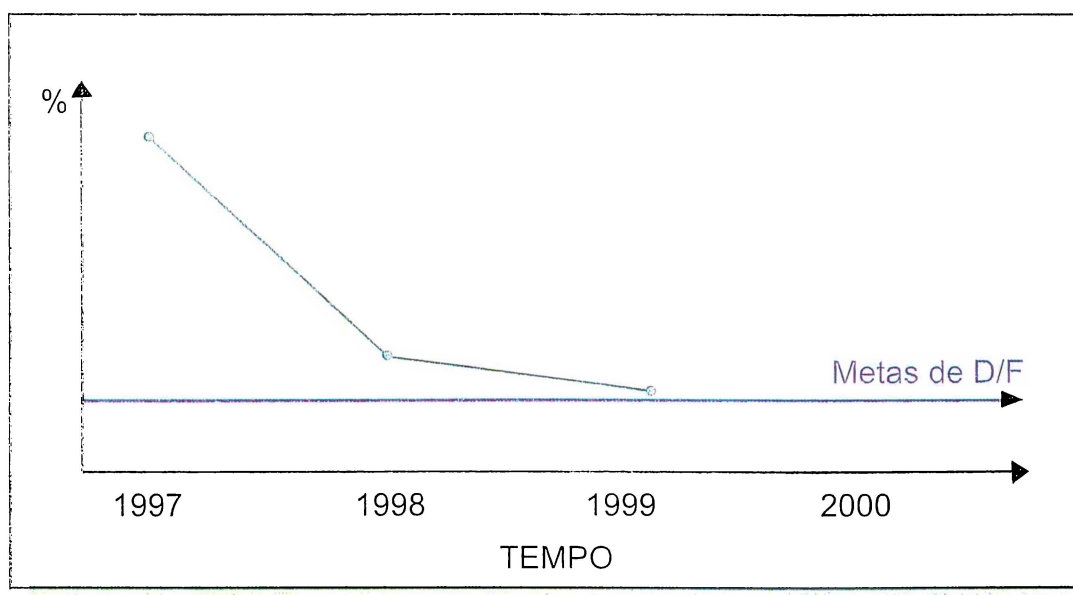
- TFS - Metas finais atingidas (*Target for Success*) = (*Target para o sucesso*).

Nesta etapa precisamos atingir todas as metas de longo prazo (TFS finais) que foram concordadas nas etapas anteriores.

13.2 - METAS DE ORÇAMENTO ATINGIDAS

Verifique seus resultados de D/F (despesas para faturamento).

Compare-os contra as metas projetadas.



Caso o seu processo não tenha metas de D/F, ele deve atender/atingir o orçamento.

13.3 - BENCHMARKING

É o processo contínuo de análise das melhores práticas de negócio do mundo e seus resultados.

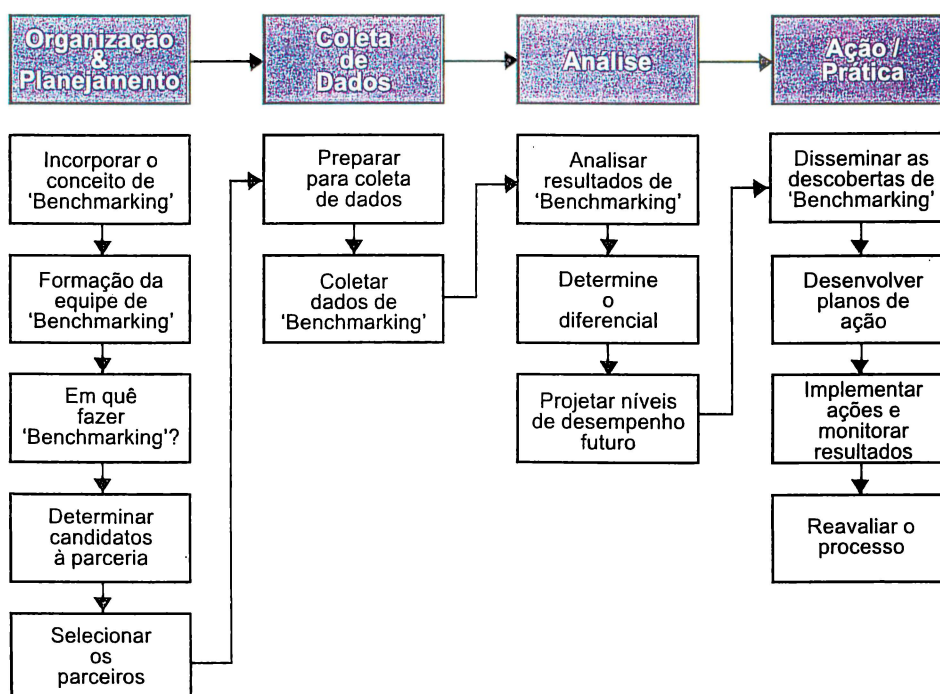
Tem como objetivo estabelecer e validar metas e objetivos para os nossos processos, assegurando que estes produzam continuamente o melhor resultado.

Esta etapa inclui:

- Processo de "benchmarking".
- Registro de dados de benchmarking.
- Identificação das oportunidades.
- Aplicação das oportunidades.
- Comparação com o processo anterior.

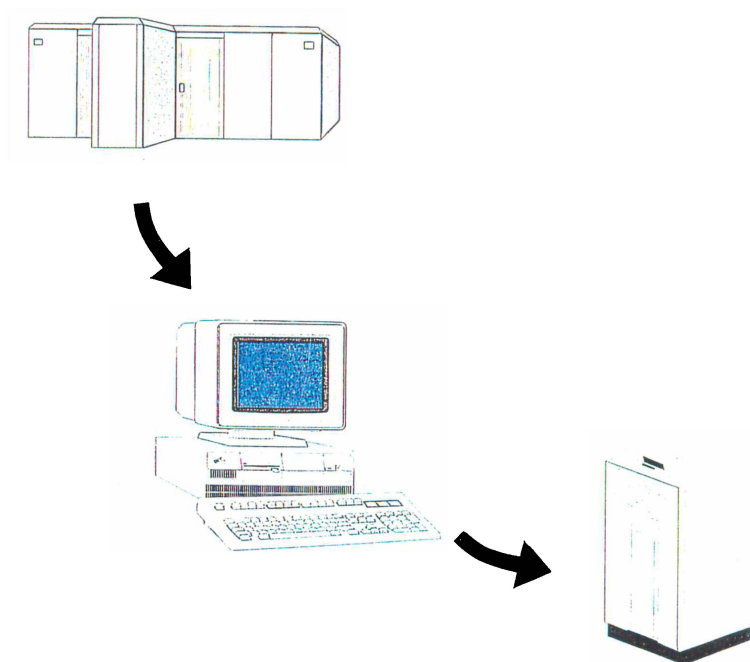
Obs.: o coordenador do processo de Benchmark da diretoria de qualidade/serviços, deve ser contado antes do início desta etapa.

13.4 - PROCESSO DE BENCHMARKING



13.5 - PLENA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE PROCESSO

- Acessar o processo.
- Avaliar os resultados do processo com relação à utilização das ferramentas.
- Coletar e informar sobre "feed-back".
- As ferramentas de processo nesta etapa devem atingir as metas compromissadas.



14 - ETAPA 13 - MELHOR DA CLASSE/MELHOR DA REGIONAL (5 pontos)

Candidato a "benchmark"

Após o processo / sub-processo ter passado por uma estruturação / processo de melhoria, o mesmo poderá estar

entre os mais eficientes no grupo... ou no mercado, quando comparado aos processos de outras organizações

Caso isto aconteça, o processo poderá ser considerado um candidato a "Best in Class" (melhor da classe). Se não, um plano de ação para se tornar o melhor da classe deverá ser preparado.

15 - CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Definição do processo																		
Organize o trabalho	X	X	X															
Converse com os clientes	X	X	X															
Entenda o processo	X	X	X															
Estabeleça prioridades	X	X	X															
Análise do processo																		
Avalie alternativas			X	X	X	X												
Desenvolva soluções			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Obtenha concordância			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Finalize os planos			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Melhoria do processo																		
Teste a solução							X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Gerencie o processo							X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Custo do processo													X	X	X			
Excelência do processo																		
Atingir resultados													X	X	X	X	X	X
Melhor da classe													X	X	X	X	X	X

LEGENDA:

1 - JULHO 98	10 - ABRIL 99
2 - AGOSTO 98	11 - MAIO 99
3 - SETEMBRO 98	12 - JUNHO 99
4 - OUTUBRO 98	13 - JULHO 99
5 - NOVEMBRO 98	14 - AGOSTO 99
6 - DEZEMBRO 98	15 - SETEMBRO 99
7 - JANEIRO 99	16 - OUTUBRO 99
8 - FEVEREIRO 99	17 - NOVEMBRO 99
9 - MARÇO 99	18 - DEZEMBRO 99

CONCLUSÃO

O projeto de reestruturação de processos apresentado, é um processo de educação, onde a responsabilidade/gerenciamento individual é o ponto chave.

Fica clara a observação de que cada chefia deve assumir o total comando do projeto de reestruturação de sua área de atuação, bem como verificar os resultados, ouvir a opinião das pessoas e promover a melhoria e o estímulo para a busca contínua da qualidade. Porém não se pode esquecer que o comportamento e a mentalidade não se mudam em um curto espaço de tempo.

Onde não acontecerem mudanças de comportamento físico-mental, não houverem melhorias contínuas no local de trabalho, o projeto tende a ficar vulnerável e fracassar rapidamente.

Portanto a base para o sucesso de um projeto de reestruturação de processos desta dimensão visando a qualidade de atendimento é a educação, e as grandes instituições financeiras e grandes empresas a nível mundial, têm percebido e sentido a necessidade disto e o projeto de reestruturação de

processos é o método mais avançado e também mais apropriado para esta finalidade.

Este projeto proporciona à instituição/organização a mudança comportamental de sua equipe de trabalho. Melhora seu desempenho, aumenta a produtividade, diminui desperdícios, visa a maior satisfação do usuário/cliente interno e também do usuário/cliente externo.

A desvantagem aconteceria somente se não houver comprometimento institucional com manutenção no projeto; neste caso ocorrerá o descrédito da equipe frente à instituição/organização que se propôs a promover um projeto de reestruturação de seus processos e desenvolver um programa de qualidade total.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMP**, Robert. C. Benchmarking: o caminho da qualidade total. São Paulo. Pioneira. 1995.
- CAMPOS**, Vicente Falconi. TCQ - Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. Rio de Janeiro. Block. 1994.
- DELLARETTI FILHO**, Osmário e **DRUMOND**, Fátima Brant. Itens de controle e avaliação de processo. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni. 1994.
- JURAN**, J.M. Qualidade desde o projeto. São Paulo. Pioneira. 1990.
- LATZKO**, W.J. Quality e Productivity for Bankers e Financial Managers ASQC Quality Press. Milwauree. 1987.
- PALADINI**, Edson P. Gestão da qualidade no processo. São Paulo. Atlas. 1995.
- PARRER**, Glenn F. O poder das equipes. Rio de Janeiro. Ed. Campos. 1995.
- SHIOZAWA**, Ruy Sérgio C. Qualidade no atendimento e tecnologia da informação. São Paulo. Atlas. 1995.
- WALLACE**, Thomas F. A estratégia voltada para o cliente: vencendo através da excelência operacional. Rio de Janeiro. Campos. 1994.
- WATSON**, Gregory H. Benchmarking Estratégico. São Paulo. Makron Books. 1994.