

DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA TRANSFORMAÇÃO DE UMA EQUIPE MONO PARA MULTIDISCIPLINAR NO BACKOFFICE DE UM GRANDE BANCO BRASILEIRO NA ÁREA DE MERCADO DE CAPITAIS

FABIANO FERNANDES

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

DIOGO GOUVEIA SALHAB

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

EDSON RICARDO BARBERO

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

CIBELE GUERRERO WATANABE

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA TRANSFORMAÇÃO DE UMA EQUIPE MONO PARA MULTIDISCIPLINAR NO BACKOFFICE DE UM GRANDE BANCO BRASILEIRO NA ÁREA DE MERCADO DE CAPITAIS

1. INTRODUÇÃO

Este estudo descreve os métodos de trabalho adotados, durante os anos de 2015 a 2018, na Gerência de Conciliação da área de Mercado de Capitais, no *BackOffice* de uma grande instituição bancária brasileira, os quais geraram ganhos de produtividade, eficiência e mitigação de riscos.

A motivação deste trabalho iniciou em 2012 quando o banco realizou um projeto para revisão e melhoria de todos os processos das áreas de *BackOffice* de mercado de capitais. Este projeto incentivou o olhar de toda a liderança para realização de mudanças e melhorias contínuas. O foco inicial era em três grandes pontos: eficiência, escala e excelência. Após este trabalho vieram outros e, entre eles, os que podem se destacar pela importância deste tema, são: identificação e mitigação de riscos e melhoria da experiência do cliente.

A busca da simplificação e melhoria dos processos passou a ficar mais intensa nas áreas operacionais de mercado de capitais da instituição. Com isso os levantamentos de mapeamentos dos problemas nas atividades virou uma constante. Nestes levantamentos tornou-se comum a identificação de analistas que eram responsáveis por atividades únicas e que somente um, ou pequenos grupos de analistas detinham o conhecimento da execução destas atividades. Um evento frequente neste tipo de centralização é quando ocorria problema na atividade e a maioria dos analistas presentes não podiam ajudar a solucionar por não conhecer as particularidades do processo que necessitava de atuação. Estes acontecimentos acabavam sobrecarregando algumas pessoas e, em alguns casos, uma única pessoa. Todas as vezes que um analista precisava se ausentar por férias ou por outros motivos, o responsável pelo processo precisava treinar outras pessoas para realizar as atividades. Este formato, que sempre foi comum em áreas operacionais, gerava alguns problemas na área de conciliação. Estes problemas são: risco com dificuldades de um analista para *backup*, aumento do custo com geração horas extras e constantes reclamações de clientes internos e externos por erros no processo. Este último ponto era, normalmente, causado pela pessoa que substituí a ausência do analista responsável pelo processo.

Uma solução que surgiu em uma das reuniões para resolução destes problemas era o trabalho com equipes multidisciplinares. Quando um grupo de analistas atuam no mesmo grupo de atividades, aumenta a possibilidade de redução dos problemas identificados. O volume das conciliações nas atividades diárias era alto e estava crescendo mais a cada dia. A área precisava mudar o formato de seu processo ou, em pouco tempo, precisaria aumentar seu quadro funcional.

Segundo dados da FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), em 2016, o setor bancário possuía aproximadamente 540 bilhões de reais em patrimônio líquido, transacionou 1.065 bilhões de reais com cartões de crédito e débito, apresentou lucro líquido de 77 bilhões de reais, maior que 83 países da África, Ásia e Oceania juntos, contribuindo com 6,42 % do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Além disso, conta com aproximadamente 510 mil profissionais, que permanecem em média 10 anos na instituição, com salário médio de R\$ 5.000,00. Os típicos colaboradores das empresas que atuam nesse setor possuem, em sua maioria, ensino superior completo, conhecimento parcial ou total de língua estrangeira e, em alguns casos, certificações profissionais emitidas por órgão competentes, como a ANBIMA (Associação brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais), devido às necessidades de conhecimento exigidas para execução das atividades (ANBIMA, 2016). Segundo Paula, Oreiro e Basílio (2013) o setor bancário brasileiro pode ser considerado o mais

desenvolvido da América do Sul, fato proporcionado pelas constantes crises financeiras, alterações dos planos econômicos, elevada inflação e abertura econômica aos bancos estrangeiros na década de oitenta e noventa que contribuíram para aumentar a complexidade do Sistema Brasileiro de Pagamentos (Paula, Oreiro e Basílio, 2013).

Com esse cenário, busca-se entender, em um banco privado brasileiro, como a construção de uma equipe multidisciplinar, sem especialistas em cada função, mas com especialistas em todas as funções, pode gerar resultados positivos ao negócio, aos gestores e aos trabalhadores envolvidos. Mas especificamente, visa-se analisar e mensurar se a transferência de conhecimento entre as pessoas, a reestruturação e redistribuição das atividades proporcionam benefícios duradouros e relevantes a instituição bancária estudada.

As equipes multidisciplinares são importantes para flexibilização da estrutura organizacional e conseqüentemente para facilitar a gestão do conhecimento, permitindo assim, que soluções para problemas pontuais possam ser encontradas mais rapidamente e com maior eficiência e eficácia. Para Perroti (2005), as equipes multidisciplinares também podem ser entendidas como a formação de uma estrutura matricial temporária na medida em que elas lidam com projetos ou problemas específicos e, em muitos casos, têm hierarquia própria e seus membros ainda continuam vinculados às suas atividades funcionais.

A especialização dos funcionários do setor bancário é inevitável devido à complexidade das atividades realizadas e apresenta um ponto de atenção à liderança dessas instituições, pois não é incomum reclamações de colaboradores sobrecarregados, realizando horas extras para conseguir finalizar as atividades diárias enquanto outros estão com seus afazeres dentro do horário normal de trabalho, na maioria das vezes com janelas de atividades e que, geralmente, não auxiliam os demais colegas de trabalho. A justificativa para essa atitude é a falta de domínio da atividade do parceiro. Outro aspecto negativo da especialização é a insatisfação de clientes internos e externos que aguardam por um longo período para obter respostas sobre suas solicitações ou dúvidas, pois o analista responsável está com uma alta demanda e não existe outro analista com conhecimento necessário para assumir a responsabilidade e resolver a situação.

O objetivo desse relato é destacar o que foi feito na equipe para indicar combinações concretas de como pode ser feito a adoção de equipes multidisciplinares em processos bancários. A contribuição desse relato é proporcionar a empresas privadas o conhecimento das dificuldades e benefícios de implementação de equipes multidisciplinares. Em essência, os métodos utilizados promoveram maior multiplicidade de tarefas aos membros da equipe – outrora altamente especializados – e configurou uma fila de tarefas, que permitiu redução de ociosidade. Esta fila foi desenvolvida em Excel VBA, mas poderia ser utilizada qualquer outra ferramenta do mercado que possibilite este formato de trabalho. Desta forma, o presente artigo contribui ao descrever minuciosamente as práticas adotadas para que se possa melhor compreender como equipes multidisciplinares (EM) podem gerar eficiência, mitigação de riscos e qualidade nos processos.

2. CONTEXTO E SITUAÇÃO-PROBLEMA COM PROCESSO UTILIZADO ATUALMENTE (EQUIPES MONODISCIPLINARES)

O ambiente empresarial tem uma dinâmica cada vez mais competitiva e conseqüentemente colocando o cliente e sua satisfação como elemento central para o bom desempenho das empresas. Neste contexto o modelo funcional das empresas não é o mais adequado para algumas situações onde práticas alicerçadas no paradigma clássico não são mais capazes de suportar a complexidade do ambiente organizacional (Schiari, 2002).

Para Cardozo (2017), a análise da estrutura organizacional é importante para definir a gestão e as atividades produtivas, em vista a controlar e coordenar as ações dos colaboradores,

considerando os objetivos e as estratégias da organização. Assim, estrutura organizacional é caracterizada por atividades padronizadas e que são agrupadas a partir de atividades semelhantes para poder coordenar a organização em vista a alcançar os objetivos estabelecidos após o planejamento organizacional.

Segundo Perrotti (2005), a utilização de equipes multidisciplinares para resolução de problemas ou para o desenvolvimento de projetos de inovação e melhoria é um instrumento poderoso principalmente se cultivada a diversidade de competência de seus membros, a dedicação parcial - para que o contato com o negócio não seja perdido – e o regime temporário para que objetivos tenham prazo para serem atingidos e para que os integrantes estejam disponíveis para formar novas equipes. Utilizar as equipes multidisciplinares como uma dimensão adicional da estrutura matricial parece ser uma fórmula adequada de administração do conhecimento.

As equipes multidisciplinares representam uma abordagem mais adequada do que a abordagem de equipes monodisciplinares para resolver problemas de sobre carga de trabalho em situações onde a variabilidade do volume das atividades executadas é uma variável importante (Perrotti, 2005).

Diversos fatores ocorridos ao longo de 2014 e 2015 levaram a percepção que era necessário realizar mudanças para conseguir melhores resultados. É possível observar que parte dos problemas enfrentados possuem relação direta com o uso de uma abordagem contrária ao uso de equipes multidisciplinares. A seguir será detalhado a estrutura da equipe e os principais problemas enfrentados.

2.1. Escopo

O caso estudado foi realizado em um banco privado brasileiro que atua nos setores de banco de investimentos, comercial, múltiplo, tesouraria, atacado e varejo com destaque no setor *Wealth Management Services (WMS)*, pertencente a área de Mercado de Capitais, que é responsável por administrar e controlar investimentos financeiros de pessoas jurídicas e físicas. Abaixo se demonstra a cadeia de valor desse departamento, dividido nas principais áreas que o compõem e os problemas enfrentados pela área de Conciliação.



Figura 1 – Cadeia de Valor Conciliação

Fonte: Elaboração própria

Esta área havia passado por diversas mudanças estruturais e com trocas contantes de gerentes. Possuía, também, pessoas com perfil que resistia e evitava qualquer mudança nos processos. Alguns analistas possuíam dificuldades com tecnologia e, inclusive, com o Excel, que era uma ferramenta importante na área. A liderança reforçava a necessidade de mudanças para processos mais robustos e com um formato diferente do que estava sendo praticado. Não existia padrão nas atividades, pois cada analista tinha seu grupo de processos. Alguns processos estavam customizados com pedidos de clientes internos e externos e outros com alguns vícios

de execução dos colaboradores. Esta última situação foi a que mais exigiu esforço e alinhamento para mudanças e a padronização.

Em 2012 iniciou um grande projeto da diretoria que tinha com o foco o processo do começo ao fim de todo operacional da área Mercado de Capitais. Algumas ações foram realizadas na conciliação para uma tentativa de padronização e melhoria dos processos. O escopo deste grande projeto não foi com o intuito de atuar em todos os pontos que precisávamos, mas foi importante para convergirmos para a ideia do formato que chamamos hoje de “Fila da Conciliação”. A partir deste momento começamos a tirar os projetos do papel e fazer alterações que foram embriões para as ações que impactaram a gerência de forma positiva.

2.2. Mapeamento

2.2.1. Estrutura da área

A área de conciliação tem como missão garantir que todas as atividades realizadas durante a cadeia de valor da área de Mercado de Capitais estejam corretas, a fim de evitar erros que impactem a carteira ou fundo de investimento de clientes e que, por consequência, informações inconsistentes sejam transmitidas a órgãos reguladores pela Contabilidade. Caso alguma inconsistência seja identificada, é encaminhada imediatamente, via sistema interno de ocorrências, para a área responsável realizar o acerto. O analista da conciliação tem, também, a responsabilidade do acompanhamento desta ocorrência até sua regularização.

A equipe de trabalho analisada possuía 32 colaboradores, com o início de realização das atividades às 06h00 e término às 19h00, sendo composta por oito analistas seniores, sete plenos, quinze juniores e dois estagiários. Esta equipe era dividida em sete grupos de trabalho que realizavam atividades distintas entre si, desde grau de dificuldade, passando por níveis de automação do processo e a rotina/periodicidade das atividades, sendo algumas diárias, outras semanais e mensais. Cada subgrupo era dividido da seguinte maneira: Conciliação de Renda Variável, Conciliação de Renda Fixa, Conciliação de Ativos Internacionais, Conciliação de Derivativos, Conciliação de Cotas, Conciliação Financeira, além de dois analistas para atendimento a auditoria interna e externa, um para construção e gestão de indicadores. Nesta contagem não foi considerado os cargos de liderança que era composto por um gerente, dois coordenadores e um especialista.

A rotina das atividades é determinada pela forma e periodicidade de recebimento dos insumos que são utilizados no processo. Atividades que possuem insumos recebidos via site/e-mail em formatos maleáveis como Excel e TXT são realizadas de acordo com o recebimento desses arquivos. As que são recebidas em PDF são realizadas mensalmente, independentemente da rotina de recebimento.

2.2.2. Horas Extras

O excesso de realização de horas extras, centralizados nas equipes de Renda Variável, Renda Fixa e Ativos Internacionais, representando 94% do total da gerência, aproximadamente sessenta horas por mês, era o principal fator de insatisfação dos funcionários. O analista que estava sobrecarregado tinha a percepção que a liderança não se preocupava em resolver a situação, visto que realizavam cobranças apenas para reduzir o volume de horas adicionais e não realizavam estudos sobre a origem dos problemas que geravam o excesso de jornada e formas de solucioná-las, conforme discurso realizado pela gerente da área em uma reunião mensal: “(...) Precisamos encontrar uma forma de compensar as horas extras realizadas até o final do mês, este é o nosso principal custo (...) caso não consigamos reduzir os custos não será possível proporcionar aumento de salário, mérito pela performance, aos analistas (...)”. Os

demais colaboradores acreditavam que as atividades que realizavam não eram importantes, pois, como não possuíam necessidade de realização de horas extras, os líderes entendiam que não existiam problemas no processo e dedicava pouca atenção sobre eles.

2.2.3. Insatisfação de clientes internos e externos

Como as atividades eram subdivididas, uma equipe, de modo geral, não possuía conhecimento profundo sobre as rotinas de outra. Cada analista era responsável estritamente pela atividade realizada, sem interferir ou auxiliar na atividade do colega, exceção feita aos analistas seniores, que além de possuírem rotinas diárias, estavam presentes dentro de cada equipe, sendo responsáveis por todas as atividades e prestar auxílio aos demais analistas.

Tal fato gerava insatisfação de clientes internos e externos que não obtinham respostas rápidas, esperando aproximadamente duas horas e trinta minutos para obtê-las, devido ao alto volume de questionamentos, dúvidas e solicitações, além de a equipe não possuir outras pessoas que pudessem solucionar os problemas enquanto a outra estava ocupada com as rotinas diárias, conforme mencionado em e-mail enviado às 12h40 por um cliente interno: “Pessoal, conseguiram verificar minha solicitação? Enviei o e-mail às 08h50 e até o presente momento não obtive retorno”. Quando os questionamentos eram respondidos rapidamente, tempo de atendimento menor que uma hora, 30% retornavam para serem analisados novamente, devidos falta de explicação do tema abordado ou detalhamento insuficiente da resposta.

2.2.4. Erros no processo

As ocorrências de erros no processo eram frequentes, média de vinte casos ao mês e apontados por clientes e áreas parceiras afetadas, conforme exposto por um cliente externo: “(...) acessando minha carteira no site, verifico que a posição ainda está incorreta. Favor verificar com urgência, para que possa realizar minhas operações. Caso tenha prejuízo, encaminharei ao banco (...)” Tais erros possuíam origem em atividades de realização manual ou por erro de análise e interpretação de casos apontados automaticamente via sistema.

Os erros identificados após o processo de conciliação e apontados por parceiros afetam negativamente a meta da área analisada e do analista envolvido, pois são os responsáveis por apontar inconsistências originadas durante todo o processo. Durante todo o ano de 2016 apenas quatro analistas não apresentaram erros de execução ou interpretação nos processos realizados.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando o artigo de Perrotti (2005), utilizamos o conceito de equipes multidisciplinares para o bom andamento e conclusão do projeto na implantação no novo formato da conciliação. Ele considera que este tipo de equipe é poderoso para resolver problemas ou para desenvolvimento de projetos de inovação. Desde o início utilizamos conhecimento de toda a equipe que se comprometeu na entrega e sucesso do projeto. Outro ponto que podemos traçar um paralelo com seu trabalho é referente seu comentário “*Departamentos com fronteiras mais permeáveis facilitam a disseminação do conhecimento*”. Neste ponto trabalhamos para a eliminação das barreiras entre os subgrupos que existiam na gerência. Com as fronteiras mais permeáveis, conseguimos trabalhar a disseminação do conhecimento na área.

Finalmente, todas as referências de Perrotti (2005) sobre equipes multidisciplinares são seguidas das definições de que são equipes temporárias e que sempre criam equipes para resolução de problemas ou projetos de inovação e, posteriormente, este grupo de trabalho são dissolvidos. Neste ponto, como uma possível evolução, foi utilizada esta denominação para a

permanência da equipe de conciliação neste trabalho, pois a equipe atua em constantes ajustes voltados para melhorias contínuas e disseminação do conhecimento. Com a complexidade das operações dos diversos ativos no mercado financeiro e as eventuais rotatividades de colaboradores, o conhecimento está sempre sendo disseminado na equipe. As duas pessoas da equipe que estão focadas em projetos de inovações, estão sempre em contato com os demais para alinhamentos, sugestões, resolução de problemas e ajustes para melhorias nos processos.

Conforme Schiar (2002), replico seu quadro de comparação da organização funcional versus organização por processos. É importante demonstrar o quanto o formato de trabalho que implantamos na conciliação se assemelha ao formato de organização por processos. Entre os itens da tabela, destaco os quatro mais impactantes que demonstram alto grau de alinhamento com o trabalho que realizamos desde o ano de 2015.

Características centrais da organização funcional e por processos

Organização Funcional	Organização por Processos
Negação da incerteza	Legitimação da incerteza
Controle	<u>Auto-organização</u>
Busca do equilíbrio	Fluxo constante
Sobrevivência contra o ambiente	Convivência com o ambiente
Ordem planejada	<u>Ordem emergente</u>
Trabalho individual	<u>Trabalho em equipe</u>
Especialização	<u>Múltiplos conhecimentos</u>

Quadro 1 - Características centrais da organização funcional e por processos.

Fonte: Schiar, L., & Domingues, J. (2002) – Tabela I

O item “Auto-organização” podemos evidenciar no momento que envolvemos toda as equipes para a elaboração do desenho e a construção do novo formato e, inclusive, o trabalho que duas pessoas da equipe estão focadas em melhoria contínua no processo e inovação mantendo o alinhamento com o restante da equipe. Para este ponto vale mencionar Harari (1991), que frisa a necessidade da organização encarar a mudança como processo, caracterizado pelo princípio da melhoria contínua.

Este formato favoreceu para as ações de conforme item “Ordem Emergente”. Neste ponto o foco é em dar prioridade para algo que impacta o cliente.

Já o “Trabalho em equipe”, foi um ponto de orgulho do projeto. Mesmo com os problemas mencionados ao longo da implantação, o trabalho em equipe foi fundamental para os resultados que obtivemos.

Quando ao quarto item “Múltiplos conhecimentos”, foi o foco principal deste trabalho. Neste item, foi deixado de lado os preceito da organização Taylor-fordista, em que não existe preocupação com o aspecto humano. A área priorizou a gestão do conhecimento dos colaboradores.

Qualquer organização necessita, ao mesmo tempo, de continuidade e mudança, de normas e de liberdades, de controle e de autonomia, de tradição e inovação, de ser e de devir, ou seja, deve estar presente a ideia de complementaridade entre passado, presente e futuro organizacional (Schiar, 2002). Um evento importante que ocorreu nesta mudança, foi quando os processos eram tombados para a ferramenta “Fila” e, exceto algumas exceções, as atividades foram padronizadas ao máximo além de automatizar os trabalhos repetitivos. O valioso tempo dos analistas passou a ser usado para uma análise real de uma divergência apontada pela ferramenta de conciliação. Destacando a importância da padronização, destaco os artigos abaixo.

Uma versão de processo é melhor que várias. A padronização dos processos em todas as partes da empresa permite que ela mostre uma imagem consistente para clientes e fornecedores, gere economias consideráveis em serviços de suporte como sistemas de treinamento e TI, possibilite a realocação de pessoas de uma unidade de negócios para outra e produza um grande número de outros benefícios. Essas compensações devem ser contrabalançadas com as necessidades intrinsecamente distintas de diferentes unidades e respectivos clientes. Contudo, nossa tendência deve estar voltada para a padronização (HAMMER, M, 2013).

Segundo Cardozo (2017) o tema coordenação é de relevante importância padronização das atividades, pois no processo de organização das ações uma vez desordenadas, em vista a produzir um resultado desejado. Portanto, para que os membros de uma organização possam trabalhar juntos e realizar atividades ou objetivos comuns, é necessário se atentarem a mecanismos básicos de coordenação (PERROTTI, 2005; MARTINS, 2014). Dessa forma, os autores explicitam no Quadro as informações que envolvem padronização, especialização e coordenação:

Mecanismo	Definição
Ajuste Mútuo	Coordenação de procedimentos de trabalho realizada pela troca de informações sobre esses procedimentos entre colegas de trabalho
Supervisão Direta	Direção e coordenação do trabalho de um grupo por uma pessoa que emite ordens diretas para membros desse grupo
Padronização	Planejamento e implementação de padrões e procedimentos que controlam o desempenho do trabalho
Padronização comportamental	Especificação e sequência de processos e comportamentos para a tarefa
Padronização de produtos	Estabelecimento de metas ou resultados finais desejados do desempenho
Padronização de habilidades	Especificação das aptidões, conhecimentos e habilidades requeridas por uma determinada tarefa
Padronização de normas	Encorajamento de atitudes e convicções que conduzam a comportamentos desejados

Quadro 2: Mecanismos básicos de coordenação.

Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 305).

4. ANÁLISE DA INTERVENÇÃO ADOTADA

Para medir a situação atual, adotamos um *Time Sheet* (que captura cada passo na atividade diária conforme preenchimento do analista. É utilizado para calcular o esforço na execução das atividades) para colher informações de cada processo. Para captura das informações, utilizamos uma VBA onde os analistas registravam todas as ações em seus trabalhos diários. Esta ferramenta capturou os resultados em FTE de cada grupo de atividade. Na sequência, foi feita uma estimativa dos ganhos que a área poderia alcançar em cada etapa dos processos.

As macro etapas do processo de conciliação eram:

- Baixa de arquivos (manual ou automática). Arquivos internos e externos;
- Execução da ferramenta de conciliação (manual ou automática);
- Geração dos arquivos de conciliação (manual);

- Análise dos apontamentos de divergência (pelo sistema ou manual);
- Identificação dos falsos positivos (Divergências que o sistema aponta que não é uma divergência real);
- Geração de ocorrências das divergências reais com evidências das *clearings* (Órgão responsável pela liquidação e custódia das operações de Bolsas, Mercado Balcão Organizado ou no Mercado Financeiro. Exemplo: SELIC e B3) e do sistema interno de carteiras e encaminhado para a área de processamento para atuação nos ajustes no sistema interno;
- Acompanhamento das ocorrências até sua regularização.

O mercado de capitais é dinâmico e sempre cria novos ativos ou regras para ativos existentes. A área de tecnologia não possuía agilidade suficiente para ajustar e dar manutenção em tempo real que precisávamos e, com isso, surgiam falsos positivos, problemas no processo em que o sistema aponta uma posição como divergente e que não é uma divergência real. Pode ser um erro de sistema ou uma nova situação de mercado em que o sistema não está preparado para tratar. Devido a esta situação, os analistas precisavam realizar o batimento destas posições de forma manual. Considerando este fato, junto com o novo formato, tínhamos que pensar em algo para reduzir estes falsos positivos, que não envolvia desenvolvimento da área de tecnologia que estava focada outro grande projeto da empresa.

Foi neste momento percebemos a oportunidade de fazer algo para mudança de patamar da conciliação. Iniciamos as ações que levaria aproximadamente três anos para implantação, amadurecimento das ideias e ajustes.

A área iniciou, como teste, a aplicação do método em um grupo de sete analistas que realizava conciliação financeira das contas correntes dos fundos versus os lançamentos no sistema de carteira que o cliente visualizava. Este primeiro grupo possuía sete analistas e cada um realizava a conciliação do grupo de fundos de um único cliente com diversas particularidades que foram sendo criadas para o processo conforme solicitações dos próprios clientes. Realizamos diversas adaptações na ferramenta de conciliação, alinhamos com o cliente interno que estávamos padronizando o formato dos apontamentos e tombamos um cliente por semana para esse novo formato.

O sucesso desse primeiro processo nos motivou a iniciarmos um trabalho para tomar toda a conciliação física que contava com 22 colaboradores com execução diária no processo. O novo formato proposto possuía grandes chances para solucionar os problemas apontados ao longo do capítulo 2.

4.1. Projeto de implantação

Após a aprovação do desenho do projeto, o levantamento da produtividade dos analistas, o tempo estimado de cada processo e a estimativa de ganho do grupo de processo “Ativos Internacionais e Off Shore” que seria o primeiro processo a ser tombado após o processo de Conciliação Financeira que foi utilizado como teste, foi iniciado o desenvolvimento de uma ferramenta mais robusta com estimativa de 80 horas de desenvolvimento e teste para uma primeira versão. A linguagem escolhida foi VBA porque a pessoa que desenvolveria detinha conhecimentos sólidos da linguagem. O desenvolvimento foi realizado bem próximo aos analistas para um bom desempenho e navegações com telas amigáveis e intuitivas. A ferramenta foi criada com seguranças e gravação de logs para um melhor rastreamento. Para o gestor, estava em elaboração uma tela com relatórios gerenciais e de produtividade individual dos analistas.

Durante a criação da VBA cada subgrupo participou ativamente da reestruturação da atividade que realizava, com reuniões semanais com o responsável pela criação da ferramenta, onde era validado se possíveis pontos de melhoria no processo, solicitados pelos analistas,

estava desenvolvido corretamente. Também era validado se a execução estava correta de acordo com conceitos teóricos da atividade e se as possíveis particularidades de cada processo estavam funcionando de forma correta. Exemplo: novos campos de conciliação, tratamentos de exceção e etc.

As atividades realizadas pela gerência de Conciliação foram reorganizadas e, com o ganho proporcionado pela criação da Fila, processos tiveram suas entregas antecipadas e quando surgiram problemas em algum processo, os atrasos foram minimizados devido a atuação da equipe no mesmo processo.

Durante 2016 foi desenvolvida a ferramenta mencionada e realizado o tombamento do processo de Ativos internacionais. Em 2017 foram feitos tombamentos na fila “Nacionais” para os processos de Renda Variável, Cotas, Renda Fixa e alguns processos do grupo “outros”. Em 2018 foi a vez dos processos: Fundos e Carteiras Espelho e mais alguns do grupo “outros”. No final de 2018 surgiram alguns problemas na atuação de alguns analistas na esteira e houve a necessidade de criar um rastreamento mais detalhado na fila, onde cada ação é registrada em um log com o nome do usuário, horário, qual análise estava realizando e, depois de terminar uma análise, quanto tempo demora para assumir uma próxima. Esta ação foi importante para algumas pessoas não ficarem mais sobrecarregadas que outras. Neste momento foi iniciada, também, a junção da Fila de Conciliação Ativos Internacionais com a Fila Conciliação Ativos Nacionais. Este foi o último passo para o modelo ficar mais próximo a idealização inicial.

Na apuração final do processo atual a gerencia obteve os resultados conforme abaixo:

- **Eficiência:** Estes resultados foram importantes para a redução das horas extras que estava, em média 120 horas ao mês e a gerência foi uma das poucas a não solicitar aumento de quadro funcional devido a entrada de um novo e grande cliente em 2017. A redução de colaboradores na equipe e os três colaboradores fora da esteira e focados em atividades estratégicas também são importantes conquistas.

- **Mitigação de riscos:** Com todos atuando e com conhecimentos nos processos da área, acabamos com o problema de uma única pessoa conhecer o processo e a área ser impactada com ausências ou férias. Caso algum colaborador tivesse que se ausentar, os outros assumiriam sua posição na fila. Como o conhecimento dos analistas se expandiram para outros processos, passamos a ter um número maior de pessoas com amplos conhecimentos para dar uma resposta satisfatória a questionamentos de clientes ou áreas parceiras.

- **Escala:** Como o processo passou a ser mais automatizado, a área ganhou força para assumir um volume maior de clientes antes da necessidade de aumento de quadro funcional, e sem sobrecarregar os colaboradores.

4.2. Problemas e soluções

Dois problemas que merecem destaque na alteração para este formato foram:

1º. Após o tombamento para a fila, alguns analistas que compunham os antigos subgrupos, continuavam buscando, na Fila, os apontamentos que era de seu batimento no formato anterior. Ex.: Alguns analistas que faziam parte do grupo de Renda Variável, procuravam realizar análise somente dos casos de Renda Variável e desrespeitando as ordens da fila, assim como os de Renda Fixa tentavam analisar, somente os casos de seu processo anterior. Em uma reunião alguns chegaram a usar o termo “Eles não ajudam em nosso processo de Renda Variável. Porque, agora, nós devemos ajuda-los?”.

Solução: Após o ocorrido, tivemos que reforçar o novo formato e deixar claro que não existia mais processo de uma pessoa ou grupo. O correto era todos analisarem tudo na ordem

que as conciliações eram disponibilizadas na ferramenta. Em paralelo, fiz a ferramenta bloquear todos os casos deixando somente os 20 primeiros para a equipe assumir na fila. Ex.: Se a ferramenta disponibilizasse 200 casos para a equipe analisar, somente os 20 primeiros, considerando o horário de entrega e valor da divergência, estariam livres para os analistas assumirem.

2º. Depois de um ano com a fila funcionando, foi identificada uma situação em que alguns analistas adquiriram a percepção de nível de complexidade de alguns fundos e que exigiriam maior esforço na análise e, com isso, passaram a evitar estes fundos dentre os 20 primeiros. Geralmente estes fundos ficavam horas sem ninguém analisar entre os primeiros lugares da fila. Estes casos chegavam a ficar horas após nossa estimativa de entrega e este problema estava se agravando.

Soluções: Novamente o coordenador realizou uma reunião com a equipe expondo o problema e anotando sugestões para eliminação do problema. Além dos alinhamentos em reunião, surgiram duas ideias que foi importante para a resolução deste problema:

Solução 1: desenvolver uma função em que a ferramenta identificasse o horário estimado de entrega mais antigo da fila e calculava o tempo de atraso. Caso tivesse, um ou mais fundos nessa situação, a ferramenta “Fila” bloquearia todas as análises deixando livre, somente, a primeira linha com o caso mais antigo. A fila passaria a se comportar dessa forma até eliminar todos os casos com mais de uma hora da previsão de entrega.

Solução 2: Considerando algumas denúncias de analistas que relataram que alguns analisavam poucos casos na fila com redução do ritmo e isso estava sobrecarregando quem estava trabalhando de forma correta. A ferramenta possuía alguns indicadores, mas não com o nível de detalhe para rastrear essa situação com exatidão. Neste caso, foi implementado na ferramenta alguns logs de acordo com as ações dos analistas que passou a ser possível o cálculo das ações que os analistas realizavam na fila como: pausas, tempo de análise, quantidade de apontamentos tempo entre o término de uma análise e início da próxima, hora que entrou na fila e hora que saiu e etc. Com este painel foi possível a gestora acompanhar, em tempo real, o andamento dos processos da unidade. Caso algum imprevisto acontecesse, a coordenadora se adiantaria para realizar ações para mitigar os impactos. Um outro benefício que vale destacar com este painel foi a possibilidade acompanhar a produtividade individual dos analistas na definição das notas para as metas anuais de forma assertiva.

5.2. Gestão da mudança

No momento em que uma equipe do formato anterior estava preparada para a mudança, era feito o tombamento de seus processos para a fila. Quando a equipe deste processo já estava habituada com a nova ferramenta e trabalhando em fila entre grupo recém tombado, era definido um cronograma de treinamento para eles aprenderem outros processos que já estavam na fila. Quem estava na fila também respeitavam um cronograma de treinamento para atuarem nos processos recém tombados.

A cada semana um analista de um grupo acompanhava o trabalho de alguém de outro e vice versa. Com isso, a cada semana, um analista era treinado para assumir os processos na fila. Após o aprendizado dos dois grupos, o que já estava na fila e o tombado recentemente, era realizado um novo trabalho com o subgrupo até todos estarem trabalhando na fila.

Foi comum surgir necessidades de ajustes na ferramenta após as implantações. Eventualmente surgiam situações não previstas nos mapeamentos iniciais que necessitavam de intervenções na programação ou, até mesmo, em uma alteração na forma de realizar um processo. Uma decisão importante foi a definição de pontos focais em períodos integrais ou parciais para o bom andamento das implantações. Em alguns meses a área até teve aumento das

horas extras que foram compensadas na sequência. A liderança acreditar e apoiar o projeto foi um diferencial que motivou todos os envolvidos.

4.3. Melhoria do Processo

No início do projeto, a gerencia elegeu um analista sênior que possuía um perfil disruptivo e que manteria o alinhamento através de reuniões com todos os subgrupos existentes no quadro funcional da gerência conforme listado abaixo:

- Financeira;
- Renda Fixa;
- Renda Variável;
- Cotas;
- Fundos e Carteiras Espelho;
- INR;
- Ativos Internacionais / Off Shore;
- Outros (Grupo de outros processos que não compunha nenhum dos grupos acima).

O projeto foi subdividido nas seguintes etapas:

- 1ª levantamento dos processos atuais e possíveis gaps com participação das equipes;
- 2ª Desenho do novo processo pensando na “Fila” e no treinamento da equipe para se tornarem multidisciplinares na gerência;
- 3ª Estimativa dos ganhos com a implantação da fila;
- 4ª Desenvolvimento das ferramentas de organização dos processos em uma única fila
- 5ª Cronograma com tombamento de cada processo e treinamento dos colaboradores no novo processo;
- 6ª Apuração do resultado de cada processo;
- 7ª Criação de relatórios gerenciais para tomada de decisão dos gestores;
- 8ª Manutenção da ferramenta e treinamento de dois analistas para darem manutenção na ferramenta.

Após a primeira etapa, com os detalhes de cada processo mapeado e documentado, iniciamos o desenho a ferramenta que faria a distribuição em formato de fila considerando todos os processos em uma única ferramenta que um grupo treinado para analisar qualquer ativo que surgisse nesta fila. Foi importante a padronização, o máximo possível, dos *layouts* que seriam importados para a ferramenta. Devido a necessidade de conciliar campos em um batimento que em outros não era necessário, foram criadas adaptações para alguns processos. O grupo finalizou o desenho de como funcionaria a ferramenta em detalhes e definiu as ordem dos processos que tomariam para a nova esteira que foi nomeada “Fila”. Com esta etapa concluída, foi iniciado o desenvolvimento da ferramenta em VBA por integrantes da gerencia. Cada etapa da programação que concluída, era testada até ficar funcional para os analistas. A construção foi bem próxima a todos que a usariam para garantir um processo eficiente. Até o local dos botões na ferramenta, era pensado para uma melhor manuseio da ferramenta. Para uma boa funcionalidade, a ferramenta foi construída com uma função que disponibilizava sua ordem para a análise considerando duas variáveis. A primeira foi com base no horário de entrega acordado com os clientes e a segunda regra era com base no valor de divergência. Os maiores valores apareciam em primeiro lugar dentro de um grupo de entrega que possuía um mesmo horário de entrega.

Entre os possíveis ganhos para o tombamento do próximo processo após a conciliação financeira (Ativos Internacionais e Off Shore), estimamos os seguintes:

- **Ganho de Eficiência:** Ganho de 1,8 FTE com eliminação de Horas Extras. Em 2015 o processo precisava de 4 analistas e, ainda, com horas extras para concluir o processo.

- **Mitigação de Risco:** Devido a padronização e o treinamento de todos os analistas para analisarem todos os processos na esteira, na falta de alguém, a equipe conseguiria absorver o conteúdo da fila sem grandes impactos.

- **Ganho de Escala:** Devido a padronização e automação, o impacto era menor quando iniciava um fundo.

Vale destacar que no desenho do processo, deslocaríamos uma ou duas pessoas para baixar todos os arquivos e executar a ferramenta “Painel”. Esta ferramenta é responsável por importar todos os relatórios de conciliação, tratar as conciliações e importar para a esteira para os analistas responsáveis analisarem os apontamentos. Os analistas escolhidos para esta primeira parte do processo, deveria ter um perfil de organização muito forte, pois deveriam cumprir todos os horários acordados com os clientes internos e externos. Já, o segundo grupo, que seria o maior número dos analistas, exigiria um perfil analítico muito bom e com um conhecimento abrangente do mercado de capitais.

Um ponto que o grupo que estava implantando encontrou dificuldades, foi com algumas pessoas. Existiam os analistas que estavam prontos para assumir o novo formato e, também, quem tinha uma visão mais pessimista quanto as alterações. Devido a este problema, o processo de implantação acabou sendo alterado para duas esteiras separadas. Uma fila de Ativos Internacionais e Off Shore, com seus 39 sub processos, em uma fila e os outros processos (Nacionais) em outra fila. Após a finalização das implantações, poderíamos fazer um novo projeto para agrupar a conciliação de ativos internacionais com a de ativos nacionais. Também o assunto precisou ser levado para reunião com os gestores para solicitar ajuda com a elaboração de um trabalho voltado para aceitação por parte das pessoas. Neste trabalho, foi criado um cronograma para treinamento dos colaboradores da gerencia, onde cada um aprenderia processos que ainda não tinha conhecimento.

4.4. Resultados Finais

Os resultados obtidos ao final do projeto realizado durante 2018 foram relevantes e, atualmente, o banco estuda formas de reuplicar o modelo de equipe multidisciplinar em outras áreas devido ao sucesso da conciliação. Abaixo, segue gráficos comparativos dos principais indicadores dos anos de 2015 a 2018, o gráfico 1 demonstra a evolução do quadro de funcionários ao longo do tempo, o gráfico 2 a quantidade de erros identificados e horas extras realizados e o gráfico 3 o percentual de satisfação de clientes internos e externos.

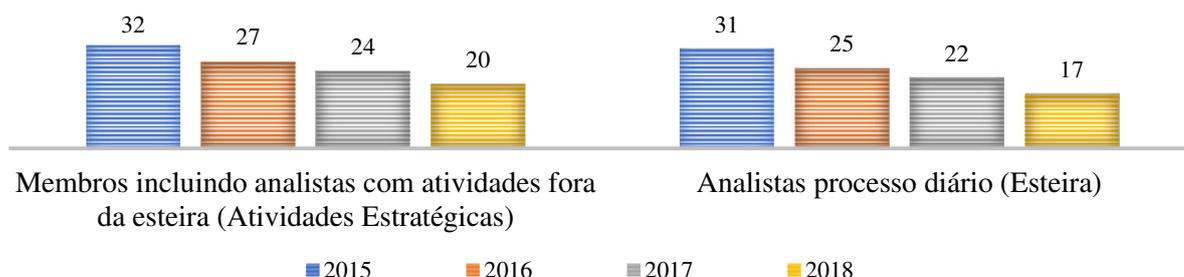


Gráfico 1 – Ganho de eficiência no processo

Fonte: Fonte: Elaboração própria

Neste gráfico demonstramos a evolução da equipe durante e após a alteração do formato da área. Nestes números não foi considerado os cargos de liderança (Gerente, Coordenador e Especialista). No início, do total de 32 analistas, somente um não realizava atividades diárias de conciliação. Esta pessoa realizava indicadores e outros trabalhos estratégicos para a gerencia. Hoje, a equipe é composta por 24 colaboradores e três estão fora dos processos rotineiros. Uma assume os indicadores e trabalhos para mitigação de riscos enquanto outras duas estão focadas em desenvolvimento e melhorias de ferramentas e melhoria contínua. A gerencia percebeu a importância de manter mais de uma pessoa voltadas para as tarefas estratégicas mencionadas.

Quanto ao ganho de eficiência, a gestão realocava analistas em outras atividades ou aguardava o interesse de algum colaborador a trabalhar em outras áreas ou atividades.

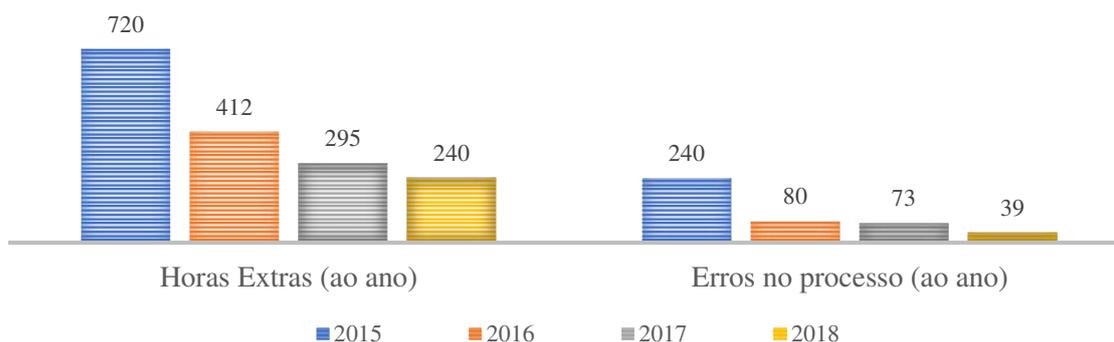


Gráfico 2 – Horas extras e erros no processo

Fonte: Fonte: Elaboração própria

Após as implantações dos primeiros processos, a gerencia obteve um expressivo impacto. Este impacto foi apresentado com um benefício, tanto em redução de horas extras quanto em redução de erros nos processos. Isto ocorreu porque os responsáveis do projeto atuaram, primeiramente, em dois processos com maiores problemas na gerencia. O gráfico acima apresenta claramente os resultados obtidos de 2015 para 2016. Como a área possuía interesse em ampliar o modelo para os outros processos, o trabalho teve continuidade até 2018 com inúmeras fases de tombamento e contando com o empenho de toda equipe.

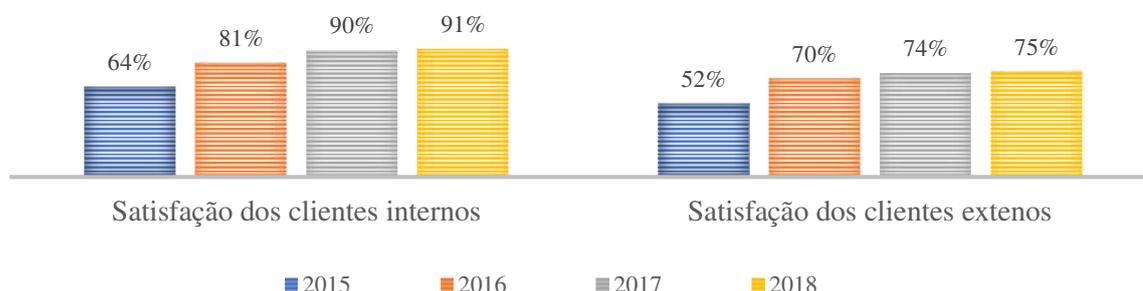


Gráfico 3 – Satisfação de clientes internos e externos

Fonte: Fonte: Elaboração própria

Um ponto importante para a instituição foi a mudança da visão dos clientes internos e externos. Os clientes internos tiveram melhor percepção com 27 pontos percentuais considerando que nossas atividades impactam diretamente as suas. Perceberam as antecipações das entregas e o nível de conhecimento dos analistas que aumentou consideravelmente. Os

clientes externos atribuem as notas pensando em todo o operacional da área Mercado de Capitais mas, mesmo assim, a melhora foi expressiva com 23 pontos percentuais.

O quadro abaixo sintetiza a relação dos itens da teoria multidisciplinar com aspectos observados durante e após sua implementação e as evidências práticas que corroboram com o tema, evidenciando que as equipes multidisciplinares trazem benefícios a organização desde que seus preceitos sejam atendidos.

Teoria versus Evidências do Trabalho

Teoria	Comprovada?	Evidências
Padronização de atividades facilita a coordenação e controle de atividade dos colaboradores (Cardozo, 2017).	Sim	Padronização das Atividades na Fila de Conciliação com mitigação de erros e aumento da qualidade.
Nossa tendência deve estar voltada para a padronização (HAMMER, M, 2013)	Sim	
Organização por Processos: legitimação da incerteza, Auto-organização, fluxo constante, convivência com o ambiente, ordem emergente, trabalho em equipe e múltiplos conhecimentos (Schiari, 2002).	Sim	Com o novo processo, a conciliação se enquadrou no formato de Organização por Processos.
EM são recomendadas para resolução de problemas e/ou para desenvolvimentos de projetos (Perrotti, 2005).	Sim	Redução de erros no processo e reclamação de clientes
EM são indicadas para situações de sobre carga de trabalho e na qual a variabilidade do volume das atividades executadas é relevante (Perrotti, 2005).	Sim	Redução de horas extras

Quadro 3 – Teoria versus evidências do trabalho.

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo destacar a alteração realizada na equipe conciliação de carteiras e fundos de investimentos e demonstrar combinações reais na adoção de equipes multidisciplinares em processos bancários. A contribuição deste relato é proporcionar a empresas privadas o conhecimento dos benefícios e dificuldades para a implantação deste modelo.

Mesmo encontrando dificuldades na implantação, os benefícios foram atingidos conforme exposto ao longo do trabalho. Podemos observar os principais resultados nos pontos a seguir: redução de horas extras em 67%, redução dos erros no processo em 84% que está diretamente ligado a satisfação dos clientes, melhoria na percepção do cliente interno em 27 pontos percentuais e para os clientes externos em 23 pontos, redução de 38% do quadro funcional da unidade com realocação em outras áreas. Nesta última redução, foi possível alocar dois colaboradores que de forma integral em melhoria contínua e qualidade no processo.

As ações de reconhecimento aos envolvidos pela empresa com indicações para cursos e ganho de méritos, reafirmam os resultados de forma positiva. Também, os responsáveis pelo projeto tiveram aumento de visibilidade devido a apresentações do projeto em comitês com membros da diretoria e superintendência. No presente momento, está em pauta a implantação do formado em outras áreas operacionais da área Mercado de Capitais.

Uma sugestão para o aprofundamento deste estudo é considerar a implantação em outras áreas do banco ou em outras empresas, financeiras ou não levando em conta todas as variáveis de acordo com as necessidades de cada área ou serviço.

Levando em conta o crescimento das normas e regulamentos de mercado criados pelos órgãos responsáveis, este formato se mostrou importante devido a mitigação dos riscos e aumento dos controles. A centralização dos processos em uma única ferramenta também se mostrou benéfica para esses pontos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA) 2016. Relatório Anual. São Paulo. Recuperado de: http://www.anbima.com.br/pt_br/institucional/publicacoes/relatorio-anual.html

CARDOZO, Bruno Diego Alcantara et al. Estrutura e Organização de um Empreendimento Econômico Solidário: um estudo em uma cooperativa de reciclagem. Desafio Online, v. 5, n. 1, p. 1-20, 2017.

Federação brasileira dos Bancos (FEBRABAN) 2016. Relatório Anual. São Paulo. Disponível em: <http://portal.febraban.org.br/pagina/3048/19/PT-br/relatório-anual>

HAMMER, Michael. O que é gestão de processos de negócios. BROCKE, JV; ROSEMAN, M. Manual de BPM: gestão de processo de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

HARARI, O. Let's end the program-of-the-month syndrome (approaching change as focused process, not as collage of programs). Management Review, New York, v.80, n.8, p.46, Aug. 1991.

PAULA, Luiz Fernando de; OREIRO, José Luis; BASILIO, Flavio AC. Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: o papel dos bancos públicos federais. Nova Economia, v. 23, n. 3, p. 473-520, 2013.

PERROTTI, Edoardo; DE VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim. Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2005.

SCHIAR, LBHP; DOMINGUES, Jari. Organizações voltadas para processos: um paralelo com as organizações funcionais. XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-ENEGEP. Curitiba. Anais, 2002.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.