

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS MPGN
NÍVEL MESTRADO**

EDINALVA PIEDADE GOUVEIA DA SILVA

**A VARIÁVEL TEMPO NA PRODUTIVIDADE BANCÁRIA: uma pesquisa nas
agências de varejo de um grande Banco Brasileiro em Porto Alegre (RS)**

**Porto Alegre (RS)
2020**

EDINALVA PIEDADE GOUVEIA DA SILVA

**A VARIÁVEL TEMPO NA PRODUTIVIDADE BANCÁRIA: uma pesquisa nas
agências de varejo de um grande Banco Brasileiro em Porto Alegre (RS)**

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre
em Gestão e Negócios, pelo Programa de
Pós-Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Porto Alegre (RS)
2020

TERMO DE APROVAÇÃO

FICHA CATALOGRÁFICA

S596v Silva, Edinalva Piedade Gouveia da.
A variável tempo na produtividade bancária: uma pesquisa nas agências de varejo de um grande banco brasileiro em Porto Alegre (RS) / por Edinalva Piedade Gouveia da Silva. – 2020.
244 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2020.
“Orientador: Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho”.

1. Gestão do tempo. 2. Ferramentas gerenciais.
3. Produtividade. I. Título.

CDU: 658.015.14:336.71

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pela vida e pela oportunidade de concretizar esta etapa importante em minha trajetória, concluindo o Mestrado Profissional em Gestão e Negócios - PPGN em uma das instituições de Ensino mais renomada do país - UNISINOS.

Aos meus pais, *in memoriam*, por todo amor e incentivo aos estudos, sempre me apoiando de todas as formas possíveis.

À minha família, que me acompanhou em todo o processo na elaboração desta dissertação, pelo incentivo e compreensão das ausências em vários momentos. Em especial, a minha filha Thaynara Luise Maciel pelo apoio incondicional, pelas palavras de motivação e conforto.

Ao meu orientador, professor Oscar Kronmeyer, pela disposição constante em me orientar, e pela parceria no processo de aprendizagem construído ao longo desses dois anos. Foi um prazer trabalhar com a senhor e aprender com seus valores profissionais e pessoais.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, que participaram da minha trajetória de ensino, pelo apoio e incentivo nesta jornada.

Aos professores José Carlos Freitas Jr, Luis Felipe Maldaner, Oswaldo Paleo e Edson Bündchen por terem aceitado o convite para participar na minha banca de defesa de dissertação, como também, por trazerem contribuições significativas para o trabalho.

Aos amigos de mestrado, pelo apoio acadêmico e pessoal.

Aos meus colegas e companheiros de trabalho pelo apoio na empresa, compreensão, engajamento e todo suporte oferecido durante meu período de estudos, e a todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Por fim, agradeço ao Banco do Brasil S.A pelo apoio e subsídio financeiro durante o período do mestrado. Muito obrigada!

“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”. (Aristóteles)

RESUMO

A Gestão do Tempo nas empresas têm se tornado um ativo importante, uma vez que urgências podem surgir a qualquer momento. Esta dissertação objetiva criar uma proposta metodológica para o desenvolvimento de um artefato de gestão da produtividade, relacionando o uso da variável tempo no ambiente bancário, partindo do levantamento e compreensão dos fatores de alta influência na produtividade. Trata-se da exploração de um recurso valioso e por vezes negligenciado em ambientes altamente complexos, voláteis e competitivos. Partindo deste pressuposto buscou-se compreender como a gestão do tempo pode impactar na experiência dos clientes e nos resultados organizacionais no contexto de transformação digital. O trabalho desenvolvido relaciona teorias TOC e VBR integrando campos do conhecimento para mapear os fatores críticos de sucesso e as condições necessárias na potencialização dos recursos, utilizando das implicações encontradas como estratégias na criação de valor para vantagem competitiva. Neste propósito buscou-se conceitos da Cadeia de Valor, Gestão do Conhecimento e Indicadores de Desempenho, objetivando agregar qualidade aos serviços entregues e qualificando as decisões sobre as atividades importantes ao “core business” da empresa. A investigação das ações, rotinas, processos organizacionais e decisórios, possibilitou relacionar as técnicas existentes de Administração do recurso Tempo à gestão dos ativos tangíveis e intangíveis para a integração de ferramentas de gerenciais, numa linha de comunicação clara e ágil, permitindo maior autonomia, foco e comprometimento com as prioridades para o aumento da produtividade. No desenvolvimento desta pesquisa houve a interação com operadores de atendimentos em diversos níveis hierárquicos da organização, levantou-se requisitos a serem atendidos e partindo-se destas definições foi realizado a busca do referencial teórico para suporte ao projeto, estudando metodologias, ferramentas e técnicas relacionadas a Gestão do tempo. A metodologia proposta não se limita ao setor bancário, podendo ter sua aplicabilidade estendida a outros microssistemas. Trata-se de uma pesquisa exploratória, quantitativa e qualitativa. Foi definido o caminho de construção das análises aplicando-se as etapas da metodologia *Design Science Research (DSR)*, construindo-se um artefato a partir do arcabouço teórico, que permitiu a materialização das ações previstas no protocolo de pesquisa e considerou-se os fatores de influência na produtividade, o mapa estratégico e telas desenhadas, criando assim, um processo metodológico para apoiar a execução do planejamento estratégico, comunicando as expectativas, desburocratizando, elevando a curva de aprendizado e a eficiência para resultados sustentáveis.

Palavras-chaves: Ferramentas Gerenciais; Gestão do tempo; Produtividade.

ABSTRACT

The time management in companies becomes increasingly important, since emergency can arise at any time. This dissertation aims to create a methodological proposal for the development of a productivity management artifact, relating the use of the time variable in the banking environment, based on the survey and understanding of factors of high influence on productivity. It is the exploitation of a valuable and sometimes neglected resource in highly complex, volatile and competitive environments. Based on this assumption, we sought to understand how time management can impact the experience of customers and organizational results in the context of digital transformation. The work developed relates TOC and VBR theories integrating fields of knowledge to map the critical success factors and the necessary conditions in the enhancement of resources, using the implications found as strategies in creating value for competitive advantage. In this regard, concepts of the Value Chain, Knowledge Management and Performance Indicators were sought, aiming to add quality to the services delivered and qualifying the decisions about important activities to the company's "core business". The investigation of actions, routines, organizational and decision-making processes, made it possible to relate the existing techniques of Time Management to the management of tangible and intangible assets for the integration of management tools, in a clear and agile communication line, allowing greater autonomy, focus and commitment to priorities for increasing productivity. In the development of this research, there was interaction with service operators at different hierarchical levels of the organization, requirements were raised and based on these definitions, the search for the theoretical framework to support the project was carried out, studying methodologies, tools and related techniques. a Time management. The proposed methodology is not limited to the banking sector, and its applicability may be extended to other microsystems. It is an exploratory, quantitative and qualitative research. The analysis construction path was defined by applying the steps of the Design Science Research (DSR) methodology, building an artifact from the theoretical framework, which allowed the materialization of the actions provided for in the research protocol and considering the factors of influence on productivity, the strategic map and drawn screens, thus creating a methodological process to support the execution of strategic planning, communicating expectations, reducing bureaucracy, raising the learning curve and efficiency for sustainable results.

Keywords: Manegement Tools; Time management; Productivity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores determinantes da competitividade da indústria.....	35
Figura 2 - Tipos de Estratégias Organizacionais.....	36
Figura 3 - Tipos de ativos intangíveis.....	47
Figura 4 - Valor dos tipos de ativos.....	48
Figura 5 - Relações entre Parâmetros operacionais e os medidores de desempenho da TOC.....	50
Figura 6 - Mapa de Objetivos Intermediários e relação com os FCS e CNs.....	55
Figura 7 - Cadeia de Valor Genérica.....	57
Figura 8 - Cadeia de Valor de serviços bancários inserida no Sistema de Valor.....	58
Figura 9 - A circularidade da variável Gestão do Tempo para geração de Vantagem Competitiva melhorando a Experiência do cliente.....	59
Figura 10 - O modelo proposto de inovação – Curva da riqueza	61
Figura 11 - O modelo de cadeia de valor genérico.....	62
Figura 12 - Mapa Estratégico: A estratégia do MetroBank.....	65
Figura 13 - Gestão Estratégica – BSC.....	65
Figura 14 - Recorte Mapa Estratégico BB x Tempo x Proposta de Valor.....	67
Figura 15 - Parâmetros de Produtividade: Fatores e Práticas.....	89
Figura 16 - Três intervenções para ativar uma cultura de alto rendimento.....	91
Figura 17 - As gerações da Administração do Tempo.....	97
Figura 18 - A Tríade do Tempo.....	98
Figura 19 - As cinco fases.....	98
Figura 20 - A Matriz de Administração do Tempo.....	99
Figura 21 - Tipos de Estratégias Organizacionais.....	101
Figura 22 - Sequência de etapas na Design Science Research (DSR).....	115
Figura 23 - Método de trabalho na Design Science Research (DSR).....	117
Figura 24 - Fases definidas no protocolo de pesquisa aplicado.....	118
Figura 25 - Artefato atual - Ferramenta GAT: Monitoramento de Filas.....	123
Figura 26 - Ferramenta GAT - Monitoramento de Filas HRF.....	130
Figura 27 - Ferramenta GAT: Monitoramento de Filas–Decomp. do atendimento....	133
Figura 28 - Extrato de Pessoas: Monitoramento do atendimento.....	133
Figura 29 - Mapa Mental Questionário Survey	135
Figura 30 - Índices de Correlação Spearman.....	170
Figura 31 - Radar de aderência das questões às perspectivas do BSC.....	178

Figura 32 - Mapa mental: Concentração dos Fatores Técnicos e Gerenciais de Influência na Produtividade.....	180
Figura 33 - Estrutura de benefícios da Gestão do tempo com o uso de TI no Desempenho Empresarial.....	184
Figura 34: Conceito do loop Build-Measure-Learn.....	186
Figura 35: Resultados da Avaliação dos Especialistas para usabilidade e padrão do Artefato.....	208
Figura 36: Percepção Média dos Especialistas em relação aos Resultados do Artefato.	208

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Framework VRIO: Recurso como fonte de vantagem competitivo.....	44
Quadro 2 - As cinco ferramentas do Processo de Raciocínio.....	52
Quadro 3 - Dados referentes ao referencial teórico.....	105
Quadro 4 - Diferenças entre a ciência tradic. e a Design Science Research.....	109
Quadro 5 - Diferenças entre tipos de pesquisa.....	110
Quadro 6 - Critérios fundamentais da Pesquisa Design Science Research.....	111
Quadro 7 - Tabela Dinâmica: Totalizad. mensais de Atendimento e Produtividade...	126
Quadro 8 - Tabela estática: Eficiência do atendimento x Satisfação de clientes x Resultado.	127
Quadro 9 - Tabela Painel de Gestão da Eficiência do atendimento x Satisfação de clientes x Resultado individual (operador de Atendimento)	129
Quadro 10 - Medidas Descritivas dos valores obtidos por questionário para a Influência dos Parâmetros da Produtividade.....	167
Quadro 11 - Rankings baseados das medidas descritivas dos parâmetros de influências.	168
Quadro 12 - Coeficiente de correlação RSPEARMAN entre os parâmetros de maior influência na produtividade bancária.....	172
Quadro 13 - Intervalos de confiança dos valores dos parâmetros que influenciam a produtividade.....	174
Quadro 14 - Lista dos principais “Ladrões de tempo” equipe.....	175
Quadro 15 - Lista dos principais “Ladrões de tempo” individual.....	175
Quadro 16 - Lista dos principais ‘gargalos/dificuldades’ na administração do tempo na vida profissional.....	176
Quadro 17 - Lista das principais conseqüências da má gestão do tempo Visão individual.	176
Quadro 18 - Lista dos principais Recursos Tecnológicos de interatividade com clientes ...	177
Quadro 19 - Lista dos melhores Recursos Tecnológicos no fechamento de negócios online.....	177
Quadro 20 - Lista dos Recursos Tecnológicos impactam no tempo produtivo.....	178
Quadro 21 - Lista das variáveis consideradas mais relevantes nas agências da análise...	182
Quadro 22 - Tabela Diferenças entre protótipos de alta-fidelidade e de baixa-fidelidade.	187
Quadro 23 - Prototipagem do artefato de gestão do tempo - Primeira Versão do Artefato.	191
Quadro 24 - Versão 2 do Artefato – Matriz de Acesso.....	193
Quadro 25 - Versão 3 do Artefato – Painel de Gestão Layout Gestor de Agência .	195

Quadro 26 - Versão 4 do Artefato – Painel de Gestão Layout Operador de Atendimento...	197
Quadro 27 - Versão 5 do Artefato – Painel de Gestão Layout Gestor Modelo Digital.	200
Quadro 28 - Versão 6 do Artefato – Painel de Gestão Layout Gestor Modelo Presencial.	202
Quadro 29 - Versão 6 do Artefato – Painel de Gestão Layout Gestor Modelo Digital.	203
Quadro 30 - Versão 6 do Artefato – Painel de Gestão Layout Operador de atendimento...	204

LISTA DE SIGLAS

AAEC	<i>Associação Americana de Engenheiros de Custos</i>
ABC	<i>Activity Based Costing</i>
APR	<i>Árvore de Pré-Requisitos</i>
ARA	<i>Árvore da Realidade Atual</i>
ARF	<i>Árvore da Realidade Futura</i>
AT	<i>Árvore de Transição</i>
ATA	<i>Atendimento telefônico em Agência</i>
ATB	<i>Acordo de Trabalho</i>
ATM	<i>Tempo médio de atendimento</i>
BB	<i>Banco Brasileiro</i>
BC	<i>BACEN- Banco Central do Brasil</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAC	<i>Custo de Aquisição de um Cliente</i>
CNs	<i>Condições Necessárias</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DDN	<i>Diagrama de Dispersão de Nuvem</i>
DIKAR	<i>Data, Information, Knowledge, Action, Results</i>
DMAIC	<i>Define, Measure, Analyse, Improve, Control</i>
DO	<i>Despesa Operacional</i>
DSR	<i>Design Science Research</i>
EIs	<i>Efeitos indesejáveis</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ETL	<i>Extract, Transform and Load</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FC	<i>Fluxo de Caixa</i>
FCS	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>
GAFA	<i>Google, Apple, Facebook, Amazon</i>
GAT	<i>Gestão da fila de atendimento</i>
GOL	<i>Gestão Online</i>
HRF	<i>Hora dedicada ao atendimento</i>
IA	<i>Inteligência Artificial</i>
IAT	<i>Intervalo entre atendimentos</i>
IOT	<i>Internet of Things</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LL	<i>Lucro Líquido</i>
MOI	<i>Mapa de Objetivos Intermediários</i>
MSI	<i>Marketing Science Institute</i>
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
NBR	<i>Normas Brasileiras de Regulação</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OI	<i>Organização Industrial</i>
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
OS	<i>Ordem de Serviço</i>
PA	<i>Postos de Atendimentos</i>
PAQ	<i>Programa de Adequação de Quadros</i>
PO	<i>Product Owner</i>

PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PDG	<i>Programa de Desempenho Gratificado</i>
PESTAL	<i>Político, Econômico, Social, Tecnológico, ambiental e Legal</i>
PT	<i>Produtividade no Trabalho</i>
PTF	<i>Produtividade Total dos Fatores</i>
PTM	<i>Propósito Transformador Massivo</i>
PSO	<i>Posto de Serviço Operacional</i>
RBV	<i>Resource-Based View</i>
ROA	<i>Retorno sobre o ativo total</i>
ROI	<i>Return On Investment</i>
RSI	<i>Retorno sobre investimentos</i>
SAA	<i>Sala de Autoatendimento</i>
SAC	<i>Serviço ao Consumidor</i>
SI	<i>Sistemas de Informações</i>
SIPOC	<i>Supplier, Input, Process, Output, Customer</i>
SGBD	<i>Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
VPL	<i>Valor Presente Líquido</i>
TI	<i>Tecnologia da Informação</i>
TIC	<i>Tecnologias da Informação e Comunicação</i>
TIR	<i>Taxa Interna de Retorno</i>
TOC	<i>Teoria das Restrições</i>

SUMÁRIO

1. <u>INTRODUÇÃO</u>	17
1.1 TEMA	20
1.2 PROBLEMA	20
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA	22
1.4 OBJETIVOS	23
1.4.1 Objetivo Geral	23
1.4.2 Objetivos Específicos	23
1.5 JUSTIFICATIVA	24
1.5.1 ESTRUTURA DO TRABALHO	29
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	30
2.1 Estratégia e Competitividade.....	33
2.2 Teoria da Visão Baseada em Recursos - VBR.....	38
2.3 Definição e o Valor Morfológico de Ativos Intangíveis	47
2.4 Teoria das Restrições - TOC	48
2.5 Cadeia de valor.....	56
2.5.1 Cadeia de valor aplicada à prática bancária.....	58
2.5.2 Inovação ao longo da Cadeia de Valor.....	60
2.6 Indicadores de Desempenho.....	63
2.6.1 Integração do BSC à estratégia e o mapa estratégico em serviço bancário	64
2.6.2. Indicadores de desempenhos financeiros.....	67
2.6.3 Indicadores de Satisfação de Clientes - NPS.....	69
2.7 O novo contexto organizacional: A era digital.....	70
2.7.1 O Empoderamento do Consumidor.....	74
2.7.2 Experiência do Cliente.....	75
2.7.3 Inteligência Social.....	77
2.7.4 Surgimento de novas tecnologias.....	78
2.7.5 Organizações exponenciais.....	78
2.7.6 Transformação digital.....	79
2.7.7 Big Data.....	80
2.7.8 Internet das coisas - IOT.....	81
2.7.9 Omnichannel.....	82
2.7.10 Aplicativos para mobile - APP.....	82

2.7.11 Chats robôs.....	83
2.7.12 Inovação nos modelos de negócios.....	83
2.7.13 Open Banking.....	84
2.7.14 A transformação digital em um grande Banco.....	85
2.8 Produtividade.....	87
2.9 A gestão do tempo.....	92
2.9.1 Sobre o tempo.....	93
2.9.2 A gestão do tempo: um elo essencial na cadeia de valor.....	96
2.9.3 Modelos de gestão de tempo.....	96
2.10 Mapeamento Sistemático da Literatura	102
3 METODOLOGIA	107
3.1 Conceitos sobre Design Science Research - DSR.....	107
3.2 Critérios para delineamento de DSR.....	111
3.3 Protocolo de Pesquisa Aplicado.....	117
3.4 Unidades de análise	118
3.5 Fontes de evidência	119
3.6 Principais instrumentos de coleta de dados	119
3.7 Quantificação da influência dos parâmetros e Coleta de dados.....	120
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	121
4.1 Análise documental e observação direta participante.....	121
4.1.2. Perfil dos participantes.....	124
4.1.3. Cruzamento de dados.....	126
4.1.4 Artefatos importância e análise de artefatos.....	131
4.2 Instrumento de Pesquisa - Survey.....	135
4.2.1 Considerações iniciais do Questionário - Survey.....	136
4.2.2 Aplicação do Questionário - Survey.....	137
4.2.3 Frequências - População e Amostra - Questionário - Survey (1. parte)	137
4.2.3.1 Variáveis que caracterizam o perfil dos respondentes - Survey.....	138
4.2.3.2 Dados da Pesquisa - Survey - Escala Likert 7 pontos - (2. parte)	139
4.2.3.3 Dados da Pesquisa - Survey - Questões Múltipla Escolha - (2. parte)	162
4.3. Análises Estatísticas: Cruzamento de Dados - Survey	166
4.3.1 Análises Estatísticas: Cruzamento de Dados - Survey (2ª parte)	175
4.4. Desenvolvimento de artefato.....	185
4.4.1 Definição e Modelagem de Protótipos.....	185

4.4.2 Modelagem de Artefatos - Protótipos de Baixa e Alta-Fidelidade.....	187
4.4.3 Modelagem de Artefato para a Proposta de Gestão da Produtividade.....	188
4.4.4 Requisitos do Artefato - Sistema MVP.....	189
4.4.5 Versão 01 do Artefato: Painel de Gestão.....	190
4.4.6 Versão 02 do Artefato: Painel de Gestão - Matriz de Acesso.....	192
4.4.7 Versão 03 do Artefato: Painel de Gestão - Layout Gestor de Agência.....	194
4.4.8 Versão 04 do Artefato: Painel de Gestão - Layout Atendentes/operadores...	196
4.4.9 Versão 05 do Artefato: Painel de Gestão - Layout Gestor Agência Digital	200
4.4.10 Validação do Modelo de quantificação - Versão final do artefato.....	201
4.4.11 Avaliação dos Resultados – Painel de Especialistas.....	205
4.4.12 Elaboração do Questionário de Avaliação Enviado aos Especialistas.....	206
4.4.13 Avaliação dos Resultados.....	207
5 EXPLICITAÇÃO DAS APRENDIZAGENS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	209
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	212
7 REFERÊNCIAS.....	216
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO	232
APÊNDICE B – QUESTIONARIO DE PESQUISA	234
APÊNDICE C – REFERENCIAL QUESTIONARIO	238
APÊNDICE D – FOCUS GROUP - ENTREVISTA TOMADORES DE DECISÃO .	239
ANEXO I – MODELO DE PROTOCOLO DE PESQUISA	240
ANEXO II – TABELA DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	242
APÊNDICE E – FORMULÁRIO PAINEL EXPERTS AVAL.ESPECIALISTAS.....	243
APÊNDICE F – RESPOSTAS DOS FORMULÁRIOS PAINEL DE EXPERTS.....	244

1. INTRODUÇÃO

O ambiente contemporâneo é marcado por mudanças significativas e cada vez mais velozes, desafiando as empresas e os profissionais de mercado com novos paradigmas. A visão de que as mudanças se devem aos novos paradigmas tem sido difundida por muitos estudiosos, considerando que essas mudanças impactam de tal forma o cenário atual que o transforma radicalmente, gerando novos valores, novas configurações ou novos sistemas.

Na perspectiva pragmática de Thomas Kuhn (1970), o ambiente organizacional é instigado por novos paradigmas, conceituando o termo como incomensurável, que definem o modo pelo qual interpretamos o mundo, com seus fatos, fenômenos e indivíduos, impactando e transformando equitativamente o ambiente, criando novos valores, configurações ou sistemas, evidenciando que o que vem mudando são os “modos de ver o mundo”, com seus fatos, fenômenos e indivíduos.

Nessa concepção de mundividência, materializou-se os modelos contemporâneos, denominados como Sociedade do Conhecimento (DRUCKER, 1994), Sociedade em Rede ou Sociedade da Informação (CASTELLS, 1999), Sociedade Líquida (BAUMAN, 2001), Sociedade Industrial Avançada (GUILLE, 2008), em que o conhecimento e a informação, definem as regras da relação entre a economia e a sociedade, promovendo os fluxos na conexão o físico e o virtual, transformando o mundo e a cultura de rede nos negócios.

Essas mudanças estão inseridas em um bioma no qual os avanços tecnológicos estão eliminando barreiras e criando novas possibilidades nas quais a tecnologia está impactando a economia e a transformação digital vem mudando a vida das pessoas e empresas (WESTERMAN, BONNET e McAFEE, 2016), impulsionando o “novo normal” que desafia organizações e os profissionais de mercado.

Nesse processo a IA (inteligência artificial) e a agilidade são objetivos empresariais advindos da chamada Revolução tecnológica, ou Quarta Revolução. Vivemos a era da mobilidade, da conectividade, da programação e da informação e nesse cenário de dinamismo e mudanças, a tecnologia é um elemento determinante de sucesso ao favorecer melhor gerenciamento das cadeias de valor do produto ou serviço, na eficiência dos processos, entre outros itens necessários para o sucesso do empreendimento. Dessa forma, a tecnologia gerencial caracterizou-se como

diferencial competitivo, o que envolve planejamento estratégico e controle (MÜLLER, 2003).

Essa perspectiva mais pragmática impõe a necessidade de tornar as organizações mais eficientes e competitivas, como requisitos para a sobrevivência nas diversas situações do ambiente empresarial – mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) – nos quais as contradições, as inconsistências, os dilemas e as polaridades emergem como paradoxos ao modo e a forma como os atores organizacionais se comportam. Desta forma, as empresas bem-sucedidas não estão apenas enfrentando estes paradoxos, mas tirando proveito deles para se diferenciar e gerar vantagem competitiva no mercado, se tornando mais eficientes, eficazes e efetivas (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Nesse contexto, as organizações precisam entender o comportamento de seu consumidor para direcionar o planejamento estratégico visando atender as demandas desse novo perfil de cliente. Faz-se necessário investir fortemente no desenvolvimento de ferramentas que facilitem a comunicação, interna e externa, agregando valor aos modelos de negócios existentes ou desenvolvendo novos modelos, com o intuito de melhorar os processos, tornando-os mais eficazes e rápidos, otimizando tempo e recursos e maximizando resultados.

Diante desse pressuposto, as instituições financeiras vêm enfrentando mudanças e transformações diariamente, seja adentrando novas e diferentes tecnologias, diversificando e desenvolvendo seus produtos ou serviços, alterando assim o comportamento dos indivíduos e as rotinas de trabalho.

Atualmente, os clientes buscam experiências positivas (WEILL e WOERNER, 2019), com maior agilidade, comodidade e resolutividade, no canal de atendimento de sua preferência, o que exige, por parte das instituições do setor financeiro, maior eficiência na gestão do tempo com a coordenação de seus processos e atendimento em seus diversos canais, elevando a produtividade e melhorando a experiência do cliente.

Logo, para competitividade e um crescimento vigoroso e lucrativo, as instituições bancárias precisam buscar um conjunto único de características estratégicas, organizacionais e operacionais, visando um novo padrão de atendimento remodelando processos e cultura para uma diferenciação na variável “tempo dedicado às atividades”, e repensando seu dimensionamento.

A importância das questões relacionadas ao fator tempo como elemento estratégico é amplamente referendada na literatura sobre gestão. Drucker (1987), Porter (1989), Norton e Kaplan (1997) e, Lasserre (2007) sob diferentes abordagens concordam que gerenciar o fator tempo pode contribuir para uma gestão mais eficiente, com ganhos de produtividade e aumento na satisfação dos clientes.

O presente trabalho, portanto, visa contribuir para a maior compreensão das mudanças proeminentes no varejo bancário, oriundas da transformação digital e seus impactos na Cadeia de Valor, sugerindo um desenvolvimento de artefato para gestão do tempo e melhoria da produtividade nas agências bancárias de um grande Banco Brasileiro.

Busca-se um mapeamento das atividades realizadas pelos funcionários de agências deste grande Banco, analisando como é realizada a gestão do tempo destinado ao atendimento à clientes e as vendas nos diversos canais (*omnichannel*), aplicando questionário e realizando grupos focais com gerentes de relacionamento e administradores das unidades especializadas de varejo, usando como metodologia de pesquisa o Design Science Research, aprimorando e refinando um artefato existente na gestão do tempo no Banco e assim contribuir para a administração deste recurso vital para a produtividade das agências.

Serão abordadas também neste trabalho, ferramentas gerenciais em análise sistêmica de perda no processo produtivo, com o intuito de potencializar oportunidades de melhorias na gestão do tempo e na tomada de decisão dos diversos segmentos das agências.

Como consequência, espera-se a melhoria contínua da produtividade em vendas, da experiência dos clientes e da fidelização dos mesmos dentro de um processo de criação de valor na busca de vantagem competitiva. Realizada a pesquisa, serão apresentados os resultados obtidos oferecendo subsídios às ferramentas gerenciais aplicadas na organização objeto desta pesquisa.

1.1 Tema: A VARIÁVEL TEMPO NA PRODUTIVIDADE BANCÁRIA: uma pesquisa nas agências de varejo de um grande Banco Brasileiro em Porto Alegre (RS).

1.2 PROBLEMA

As mudanças econômicas, sociais e tecnológicas em curso impulsionadas pela Quarta Revolução Industrial, que é marcada pela convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas, impõem as empresas transformações exponenciais nos negócios e, por vez denota uma nova relação entre as coisas e o consumo.

Com base neste novo cenário, os modelos de negócios vêm passando por um processo de ruptura e reinvenção, liderado por empresas que utilizam a tecnologia como a principal alavanca para otimizar as estratégias, dominar seus mercados e desenvolver inclusive novas tecnologias.

Neste viés, muitas empresas possuem processos elaborados para administrar o capital financeiro, acompanhando teto de gastos e taxas de retorno. Contudo, um dos recursos estratégicos mais importantes é constantemente negligenciado e não é administrado: o tempo!

Essa falta de controle sobre o tempo cria um fardo organizacional agudo. Não há dinheiro que compre um dia de 25 horas, e as demandas no mundo corporativo tem aumentado exponencialmente. O tempo dedicado a reuniões e a comunicações internas reduz o tempo empregado para gerar valor para o cliente. Soma-se ainda, a inserção e o uso de novas tecnologias que mudaram o comportamento do consumidor, elevando o número de interações e a complexidade nos relacionamentos, exigindo mais dos profissionais a cada dia. Entretanto, existe certa dificuldade em concretizar as mudanças necessárias exigidas para a obtenção dos resultados esperados.

As instituições financeiras tradicionais, a exemplo dos grandes bancos estabelecidos no sistema financeiro nacional, enfrentam exigências cada vez maiores, o que é natural e mesmo necessário num ambiente concorrencial e em evolução à medida que aumenta a demanda do consumidor por uma melhor experiência. “Não estamos mais falando de ‘satisfação do cliente’, mas de ‘experiência do cliente’” (WEILL; WOERNER, 2019, p. 16)

Nessa nova realidade, o fator tempo é um recurso decisivo na cadeia, sendo inerente à qualidade do atendimento prestado, considerando que os consumidores

não buscam apenas adquirir um bem ou um serviço, mas valorizam cada vez mais as experiências positivas, além de que a demanda sobre o tempo das pessoas é infinita, enquanto na interação realizada entre o cliente e a empresa é finito.

Neste contexto, afloram algumas questões quando se tenta minimizar ou solucionar os impactos deste raro recurso, constantemente negligenciado: Como acelerar o processo de transformação digital para melhoria da gestão do tempo para aprimorar a experiência do cliente e obter ganhos de eficiência? Como assegurar a implementação da estratégia organizacional de forma prática, promovendo uma visão integrada de sustentabilidade empresarial, potencializando novas competências, experiências, retenção de talentos e plano sucessório? Qual a melhor forma de operacionalizar, eficientemente, as ações no cotidiano? Que fatores devem ser considerados para otimizar o uso do tempo no atendimento bancário?

Com base nesses questionamentos, decidiu-se investigar aspectos relativos ao uso do tempo no cotidiano dos funcionários do BB, como forma de contribuir com o processo de transformação digital da empresa na geração de resultados sustentáveis com o cliente no centro. Portanto, o foco deste trabalho está centrado na minimização de desperdícios e urgências e na maximização de resultados profissionais por meio de uma melhor implantação das ações cotidianas.

Desse modo, este estudo explorou o tema gestão do tempo, no intuito de contribuir com a implementação de melhorias dos softwares existentes, na plataforma de atendimento, como forma de mesclar e moldar as experiências vividas pelo cliente nos mundos físico e digital, elevando a satisfação do cliente com o banco (NPS), fidelizando e reduzindo o índice de evasão (*Churn Rate*).

O esforço desta pesquisa está baseado no pressuposto inicial de que a gestão do tempo pode contribuir com a implantação do planejamento estratégico pessoal, no intuito de potencializar o índice de engajamento dos funcionários, permeando as competências de aprendizagem e conhecimento, quanto ao seu desempenho e realização, clarificando e simplificando rotinas, para a melhoria da produtividade e maior acesso aos programas de reconhecimentos e gratificações (PDG).

Para ser reconhecido como uma instituição financeira ágil e inovadora, os funcionários e gerentes precisam garantir o atendimento de qualidade com resolutividade, seja de demandas presenciais ou digitais e realizar vendas on-line da

mesma forma como faziam quando à frente de carteiras nas agências físicas, obtendo maior eficiência e minimizando os esforços dos clientes.

Nessa acepção, a gestão do tempo assume a identidade de um instrumento de principalidade, para sistematização e alinhamento das ações estrategicamente definidas nas perspectivas do BSC para longo e médio prazo. Existe um grave problema atual com o nível de satisfação dos clientes externos e internos com relação a variável tempo nos processos/entregas; o desafio é encontrar as causas, solucionar o problema e bloquear a causa-raiz do problema, de forma a diminuir os eventuais *gaps* ou *ladrões de tempo*, objetivando a melhoria contínua para maior agilidade nas entregas e produtividade.

Nessa abordagem, a gestão do tempo está integrada ao planejamento estratégico representando a sua operacionalização e gestão do conhecimento. Consiste em adaptar, as metas planejadas para curto prazo, à realidade do cotidiano, considerando a perspectiva temporal, por meio do planejamento e do gerenciamento de suas ações.

Entende-se que isto coloca um sentido de eficiência, resolutividade e empatia ao atendimento com a centralidade no cliente, que através de experiências positivas elevará sua satisfação e conseqüentemente, lealdade, com ganhos de produtividade.

Diante de tal pressuposto, o problema de pesquisa, que direcionou esta dissertação está embasado na seguinte ponderação: Como a gestão do tempo pode impactar na experiência dos clientes e nos resultados das agências bancárias no contexto de transformação digital?

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O modelo sugerido nesta dissertação será realizada no âmbito de agências de um grande Banco Brasileiro, no sul do Brasil. Foram escolhidas 06(seis) dependências sendo (02) duas Escritórios Negócios, que atuam no modelo digital (01) Agência do Segmento Alta Renda, que atua no modelo híbrido de atendimento físico e digital, 01 Agência Empresa, 01 Escritório de Negócios MPE e 01 Agência Especializada de atendimento que atua no modelo de atendimento tradicional.

Por questão de facilidade de acesso às informações, foram escolhidas somente dependências (Agências e escritórios de negócios) localizadas no Centro Histórico da cidade de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul para realização da pesquisa.

Essa pesquisa visa a aprimorar o modelo de gestão do tempo sob a ótica da cadeia de valor, na implementação das atividades diárias das agências de varejo de um grande Banco Brasileiro, aproveitando as novas tecnologias para relacionar, negociar, identificando possíveis fardos organizacionais e impactos de sua adaptação na cultura do negócio, na produtividade e no resultado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral avaliar os impactos da administração da variável tempo, nos resultados de satisfação dos clientes e produtividade na conversão de negócios das agências bancárias de um grande Banco Brasileiro e, a partir dessa análise, sugerir melhorias para a gestão da produtividade.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para operacionalizar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

Objetivos Específicos	Materialização da entrega
Relacionar a variável tempo aos resultados traçados no plano de metas da organização;	A gestão do tempo como instrumento de apoio para maior eficiência e eficácia em ambiente de alta performance, promovendo o compartilhamento das melhores práticas;
Comparar o tempo total dedicado às vendas em relação à carga horária total das unidades avaliadas;	Capacidade de representar e comunicar a intenção estratégica através de indicadores alinhados com os objetivos organizacionais; Aplicação de metodologia para gestão do tempo nos elos da Cadeia de Valor dos serviços bancários para geração de Vantagem competitiva criando valor para clientes.
Identificar os principais gargalos para o aumento da produtividade;	Prazos e tempos entre as atividades (ladrões de tempo x contingenciamentos x ineficiências), gerenciar o tempo x eficiências, atenção plena e dedicação ao core business da empresa.
Integrar as ferramentas de Gestão de tempo e Conversão de Negócios num Painel de Gestão unificado, orientado para produtividade;	Capacitação, orientação, treinamento, sensibilização e intervenção nos diferentes tipos de inovação que podem rodar em uma mesma unidade de negócios.
Apresentar sugestões de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização dos atendimentos em agências bancárias de varejo.	Maximizar o uso das novas tecnologias para gestão do tempo e criação de proposta de valor para os clientes, impactando positivamente a produtividade.

1.5 JUSTIFICATIVA

Continuar relevante não é uma tarefa fácil, visto que há infinitas forças subjacentes que reformulam constantemente o mundo e mudam a forma como os negócios são conduzidos. Segundo os autores (WESTERMAN, BONNET e MCAFEE, 2016), a forma digital causa impactos nas empresas de todo o mundo, rompendo silos tradicionais, impondo novos e crescentes desafios.

Nesse ambiente, para construir uma vantagem operacional bem-sucedida, as organizações devem analisar suas principais atividades, descobrindo os gargalos e ineficiências em seus processos.

Na atual conjuntura de acirramento da concorrência no setor bancário, tanto entre os bancos tradicionais quanto decorrente de novos entrantes no mercado (bancos digitais, fintechs, bigtechs, etc.), aliadas às mudanças no comportamento dos consumidores que, cada vez mais empoderados e exigentes, buscam nas organizações uma proposta de valor diferenciada.

Nessa nova moldura competitiva, o tema Gestão do tempo torna-se um recurso essencial para reforçar a centralidade no cliente, visando a melhoria contínua da experiência dos mesmos, cujos resultados passam pela inovação, atendimento resolutivo e com agilidade, além da busca do seu encantamento.

Percebe-se que o assunto é emergente e relevante, no qual a tecnologia é uma aliada para romper paradoxos, aplicando alavancas isoladas e combinadas para repensar e transformar as atividades, a iniciar pela padronização e controle dos recursos na criação de vantagem competitiva.

Apesar dos benefícios e resultados que a adoção e a aplicação da digitalização dos processos têm propiciado a quem dela se utiliza, geralmente a sua implantação no dia a dia e as mudanças exigidas por ela são permeadas por certa dificuldade de ordem comportamental e técnica.

Neste contexto, a tecnologia é importante, mas ela tem uma capacidade limitada de diferenciação no longo prazo, pois é rapidamente assimilada pelo mercado. Assim, o grande desafio no varejo bancário passa pelo papel das pessoas nesse processo, considerando que o capital humano é capaz de gerar diferencial competitivo sustentável, fazendo a integração entre o físico e o digital.

Segundo Drucker (1981), a maioria das organizações não atribuem devida importância ao fator tempo e os indivíduos não estão preparados e capacitados para

controlá-lo. Destaca que o tempo é um elemento singular, único e insubstituível, pois não há nenhum outro elemento que o substitua. Nessa linha, afirma que toda atividade requer tempo para ser realizada e aquilo que não pode ser medido não deve ser realizado, faz-se necessário identificar e eliminar as coisas que provocam perda de tempo, sem resultados de espécie alguma, realizando eficiente gerenciamento do tempo. Acrescenta que o tempo é um fator limitativo, pois os limites da execução de um processo são estabelecidos pelo fator mais escasso, imutável, irreversível e perecível, o tempo.

Blair (1992) por outro lado, acrescenta que o suporte à gestão do tempo é composto por um conjunto de estratégias, destacando-se: observação do uso do tempo e de seus principais desperdiçadores; o planejamento e o registro dos compromissos e das tarefas; a priorização das atividades mais importantes e o monitoramento diário e a avaliação semanal das atividades.

Blair (1992), na mesma linha de Drucker (1981), afirma ainda que o uso sistematizado desse conjunto de estratégias, permite vários benefícios, tais como: economia de tempo na execução de atividades; possibilidade de preparação para os compromissos agendados; redução de sobrecarga de trabalho, excesso de tarefas e desperdícios; monitoramento do progresso dos indicadores estratégicos e objetivos delineados; maior produtividade e qualidade de vida; redução de urgências e uso mais adequado de recursos.

De acordo com Carvalho (2014), para administrar o tempo de forma eficaz, além do estabelecimento de prioridades e do planejamento como instrumentos de apoio à gestão estratégica, acrescenta-se no processo a escolha de ferramentas como aplicativos, softwares, agendas, sistema na internet que possibilitam organizar as rotinas e visualizar as prioridades, direcionando atividades e compromissos de forma a otimizar resultados.

Numa visão mais recente, os autores Mankins e Garton (2017) utilizam o termo “fardo organizacional” para descrever todas as maneiras pelas quais uma organização consome o tempo das pessoas no exercício de suas atividades e como este importante fator é negligenciado.

Embora essa dificuldade em saber lidar com o tempo ainda persista, percebe-se uma preocupação maior por parte das pessoas e instituições, no sentido de aprenderem a dominar recursos tecnológicos e comportamentais para melhor uso do tempo.

Com um propósito disruptivo, o Banco pesquisado tem olhado para o futuro investindo na integração dos ambientes Físico e Digital, ou seja, no aprimoramento dos canais digitais disponíveis, bem como dos pontos físicos de atendimento com a modernização das agências para entregar valor ao cliente e aumentar sua satisfação com a marca.

Considerando as agências de varejo deste grande Banco Brasileiro, com os novos contornos quando são incluídas as diversas possibilidades do mundo digital, além dos desafios de integração dos canais de atendimento on-line e off-line, aplicando os tradicionais KPIs de acompanhamento nos negócios, verifica-se muitas assimetrias entre as performances das unidades de negócios, conforme métricas estabelecidas, bem como entre suas carteiras negociais tanto as físicas ou digitais.

Em todos os setores a busca pela eficiência é de suma importância. Neste processo de gestão da mudança é do interesse gerencial que os recursos sejam controlados e utilizados de forma mais rentável, e que a busca por essa melhoria seja constante e acompanhe as possibilidades disponibilizadas pelas novas tecnologias através de metodologias ágeis.

Desta forma há consenso entre economistas, contabilistas e administradores que a produtividade da mão de obra é considerada um dos melhores indicadores de eficiência de produção (LEE et al., 2017). Cheng et al., (2013) afirmam que uma abordagem eficiente e em tempo hábil no gerenciamento da produtividade é crucial para o sucesso de projetos e empresas.

Com as exigências de um mundo cada vez mais digital, faz-se necessário o desenvolvimento de novas competências profissionais. O profissional do futuro deve compreender o impacto dessas mudanças na vida humana, na sua atuação diária, para saber pensar, encontrar soluções e agir no desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades, sob a ótica de produzir mais e melhor, para alcançar os objetivos. Poucos deles possuem tempo para elaborar uma visão do futuro mais ampla e tranquilamente definida (WESTERMAN, BONNET, MCAFEE, 2016).

Para ter resultados cada vez mais sustentáveis, faz-se necessário gerir pessoas e negócios dentro do conceito de uma gestão de desempenho, utilizando-se os instrumentos de indução, programas de ascensão e de reconhecimento, tendo em vista que há uma importante transformação cultural em curso, apresentando espaço

para crescimento na estratégia de centralidade no cliente, visando o crescimento em negócios e satisfação de clientes.

Neste ambiente altamente competitivo, as grandes organizações vem utilizando da abordagem moderna de gerenciamento por OKR (*Objectives and Key Results*) como método de estabelecimento de metas a toda organização (NIVEN e LAMORTE, 2016), de modo a alinhar todos os níveis hierárquicos da empresa na busca de resultados permitindo focar nas mesmas prioridades-chave, criando clareza e promovendo uma mudança cultural para “metas compartilhadas” e de propósitos conectados para os principais objetivos da empresa, aumentando os desempenhos e gerando melhores resultados (DOERR, 2018). OKR é o processo e o sistema de estabelecimento de metas da próxima geração, uma evolução do SMART, metodologia de metas (Específica, Mensurável, Alinhada, Relevante, Baseada no Tempo) e MBO (Gerenciamento por Objetivos).

Verificou-se no Banco pesquisado que os princípios organizadores não estão conseguindo entregar a comunicação de valor desejada no escopo da estratégia ao corpo funcional para um alinhamento focado e transparente, ou seja, os softwares atuais não definem os objetivos e resultados-chaves transformando-os nas principais prioridades da empresa, não apresenta uma linha de comunicação clara e ágil, para garantir que a equipe esteja trabalhando para atingir as metas corretas.

Em suma, prevalece a ausência de softwares integrados e acessíveis a todos os funcionários, com todas informações relevantes prontas, conectando soluções esperadas na base, capaz de alinhar expectativas de resultados e objetivos que valorize a cultura da busca de soluções e permita a construção conectada por micro responsabilidades, para o alinhamento e motivação do alto desempenho, soma-se a um “clamor sistêmico” de atribuição de metas em cascata e uma vasta gama de objetivos estabelecendo KPIs com pesos voláteis, cujas métricas são elevadas indistintamente no decorrer de cada ciclo, em que os pontos de checagem demonstrados na mensuração dos resultados chaves, chegam estimar uma expectativa de 150% para o cumprimento/entrega de determinados indicadores.

Observou-se que para cada modelo de negócio existe uma plataforma com grande número de KPIs, centralizados em cada administrador sem uma plataforma que permita a delegação e compartilhamento de resultados chaves, somam-se a outros fatores indelegáveis ao gerente, a existência de carteiras remotas ou em

nuvem, que o desafiam na gestão da produtividade, devido a inexistência de ferramentas gerenciais eficientes, dificultando o senso de urgência e estabelecimento de prioridades, no alinhamento de expectativas de resultados e objetivos.

Tendo em vista os desafios emergentes desse contexto e, a inexistência de estudos internos sobre a gestão do tempo como ferramenta integrada a estratégia corporativa deste Banco, com gap's de pesquisas sobre o uso do tempo de seus funcionários e quais os fardos organizacionais lhes roubam o tempo produtivo e levam a procrastinação, que por vez poderiam ser eliminados/automatizados, o presente trabalho aborda a Gestão do tempo sob a perspectiva da centralidade do cliente no atendimento bancário, o Customer Centric de maneira conceitual e prática, sobre a criação de um ambiente de negócios focado em propósitos.

Considerando o cenário de mudança de paradigma nos negócios, provenientes da transformação digital e seus impactos no comportamento dos consumidores, que está afetando o mindset das organizações que precisam crescer com velocidade e consistência, propôs-se a elaboração de um artefato denominado de Painel de Gestão da produtividade, que propicie empoderamento aos funcionários com a utilização de OKRs definidos com o apoio de tecnologia para uma mudança cultural de entrega para resultados e realizações.

A metodologia do artefato proposto, propõe melhorias nos ferramentais existentes, que visa o estabelecimento de foco, transparência e alinhamento para todo o trabalho, tanto para grandes equipes físicas como aquelas que realizam trabalho remoto em diferentes locais, considerando que estes fatores combinados, levam a um maior envolvimento dos colaboradores possibilitando um melhor aproveitamento do tempo (eficiência) e a obtenção de resultados positivos com a realização de atividades importantes (eficácia), eliminando barreiras existentes, ao mesmo tempo que se cria um fluxo produtivo, estimulando um ambiente audacioso, transparente e disruptivo, de maior engajamento, agilidade e inovação que sustente os resultados desejados pela organização com o apoio da tecnologia.

Nesse sentido, espera-se também a dinamização da execução dos processos diários de atendimento no varejo bancário para superar as amarras organizacionais na eficiente alocação de recursos para melhoria da produtividade, bem como da experiência e satisfação dos clientes, refletindo na melhoria do índice de recomendação denominado "*Net Promoter Score – NPS*".

1.5.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos.

O Capítulo 1: apresenta a introdução ao estudo, que abrange contextualização do tema proposto, justificativa e importância do trabalho, problemática (pressuposto e questão de pesquisa) e descrição dos objetivos a serem atingidos.

O Capítulo 2: trata sobre a revisão de literatura, que envolve quatro constructos (Estratégia, transformação digital, gestão do tempo e produtividade), descrevendo modelos referentes aos respectivos constructos, fazendo uma integração entre eles e a apresentação dos elementos que serviram de referência ao Modelo proposto.

O Capítulo 3: fornece, na metodologia, a forma como o trabalho foi delineado, na qual estão descritos a classificação da pesquisa, as categorias analíticas do estudo e os procedimentos de coleta de dados a serem adotados.

O capítulo 4: apresenta-se as sucessivas versões do artefato conforme as diferentes etapas de realização da pesquisa (apresentação e a discussão dos dados), e contém a caracterização da produção sobre gestão do tempo, a análise do modelo de gestão do tempo e apresenta o Modelo de artefato desenvolvido para gestão do tempo que será enviado para um teste-piloto de aplicação do mesmo.

O capítulo 5: apresenta as implicações gerenciais com os impactos potenciais da utilização do artefato na organização.

O capítulo 6: refere-se às considerações finais e recomendações de estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quanto mais turbulentos os tempos, quanto mais complexo o mundo, mais paradoxos tendem a se estabelecer. Nesse cenário difuso, ambíguo e incerto, as contradições, as inconsistências, os dilemas e as polaridades afloram, refletindo no ambiente contemporâneo e afetando diretamente o modo e a forma como os atores organizacionais se comportam. Contudo, as empresas bem-sucedidas estão se diferenciando, se tornando mais eficientes, eficazes e efetivas na geração de vantagem competitiva no mercado (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

O ambiente empresarial contemporâneo exige tanto conhecimento técnico, quanto *insight* humano; bem como poder decisório para lidar com tamanha complexidade, incertezas e mudanças, uma dicotomia em que o gestor tem a missão de temperar o tradicional com o novo redigindo uma síntese com os recursos disponíveis para que o novo conhecimento organizacional seja criado, evidenciado e compartilhado, permitindo que a organização atualize-se continuamente (MAGRETTA, 2012).

Nesta construção contínua, o papel do gestor é extremamente relevante para a sustentação ou declínio de uma determinada tendência, construindo acordos que consigam estimular vontades e influenciar atitudes, demonstrando o protagonismo para obter o consenso necessário e o alinhamento correto, interagindo-se com os indivíduos e o ambiente para transcender aos paradoxos e às contradições, vislumbrando perspectivas tanto de curto prazo quanto no longo prazo, o global e o local, a eficiências e a criatividade, a flexibilidade e o controle, a melhoria contínua e a inovação, a eficácia operacional e o posicionamento estratégico teóricos do processo de criação do conhecimento organizacional, que Takeuchi e Nonaka (2008) definem no modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), e resumidamente explica-se como uma espiral de conhecimento orquestrada dentro da organização.

Com um formato inovador, a transformação digital muda o modelo de negócios tornando as empresas exponencialmente competitivas, através da disseminação de novas tecnologias que influencia a maneira de fazer a gestão da empresa. Nesse sentido, as instituições financeiras precisam se adaptar, buscando maior agilidade e

inovação, além de realizar mudanças necessárias para suportar as novas ameaças e oportunidades no atual mercado (SCHEIN, 2010).

Nesse pressuposto de mudanças incutidas no ambiente organizacional é essencial avaliar como as novas tecnologias impactam positivamente e negativamente na Gestão do tempo, no sentido de identificar como as pessoas lidam com o tempo e quais os seus impactos na produtividade, uma vez que tais mudanças influenciam também no comportamento do indivíduo com grande quantidade de informações e, conseqüentemente, geram desafios para acompanhar todas essas transformações em tempo hábil.

Nesse meio, estão contidas as decisões e escolhas importantes, que de alguma forma, são influenciadas pelo tempo que uma pessoa tem para executar suas decisões e suas escolhas. Embora não exista um único modelo “certo” para gerir o tempo, há vários métodos que evidenciam melhores resultados, o que na maioria das vezes implica em mudança de hábitos para fazer as mesmas coisas, mas de um modo mais eficiente (MANCINI, 2007).

Day (1994), denomina de capacidades os processos pelos quais as organizações adquirem novos recursos e transformam recursos existentes em ofertas de valor, percebidas pelo mercado.

Nesse contexto, percebe-se a transformação digital como a redefinição fundamental de processos ou produtos por meio da tecnologia, ou seja, a adoção dentro da visão digital dentre três perspectivas: repensar a experiência vivida pelo cliente, repensar ou mesmo combinar os processos operacionais, e os modelos de negócios, de forma a refletir as capacidades da empresa, as necessidades dos clientes e a natureza da concorrência existente em seu segmento de atuação.

Pena (2013) afirma a sociedade está vivendo a multiplicação da história, a criação de novas narrativas e significados. Por este motivo, o fundamental nessa sociedade não é a tecnologia em sua essência, mas as possibilidades de interações que ela proporciona. Logo, repensar uma boa experiência para o cliente consiste em criar uma clara visão daquilo que se está buscando entregar. Para tal, é preciso entender o comportamento do consumidor bem como as exigências organizacionais para proporcionar a ele uma experiência diferenciada. “A experiência deve ser aquilo que nossos clientes desejam que esta seja” (WESTERMAN, BONNET e MCAFEE, 2016 p.50), desta forma, clientes cativados digitalmente esperam que produtos,

serviços e informações sejam oportunos, disponíveis e adaptáveis as suas necessidades, para o momento que desejarem acessar, em plataformas digitais.

Nessa molduragem, empresas que possuem a capacidade e disciplina de gerenciar recursos como tempo, talento e energia são mais bem sucedidas na execução da estratégia e criação de vantagem competitiva (MANKINS e GARTON, 2017), associando inovação tecnológica a gestão, como recurso indispensável, para potencialização da produtividade e, quando aplicados de forma eficaz aos serviços financeiros, possibilita inovações criativas explorando nichos específicos, que passa pela disrupção e uso da tecnologia da informação na gestão de negócios, no subsídio aos processos de tomada de decisão; controle das atividades da Cadeia de Valor, gestão do tempo e aumento da produtividade organizacional.

Contudo, a transformação tecnológica por si só não significa muito, na essência o sucesso do engajamento digital passa pelo capital humano, que será o recurso escasso dos próximos anos. Considerando a importância do processo de gestão da produtividade, para ter resultados sustentáveis, as empresas deverão implementar melhoria contínua das operações na busca de vantagem competitiva e aquelas mais disciplinadas na gestão do capital humano sairão na frente.

Estrada; Flores; Schimith (2011) afirmam a relevância da gestão do tempo nas organizações, destacando a importância da capacidade de adaptação às inovações para se obter um melhor aproveitamento do tempo (eficiência) e de se atingir objetivos e melhores resultados (eficácia). Então, pode-se pressupor que para gerenciar melhor o tempo é necessário alavancar o próprio tempo, através de ferramentas básicas, identificando formas de avaliar e incrementar a produtividade.

Descortinando a complexidade do ambiente empresarial, onde as pessoas estão sendo bombardeadas por um volume muito grande de informações disponibilizadas através de múltiplas fontes, requerendo grande parte de seu tempo para ler, acompanhar, verificar estas informações e suas utilidades, o estudo dos tempos e movimentos constitui a análise do aumento do rendimento, a capacidade, o desempenho da produção, e da competência de cada funcionário. Quando uma empresa busca investir nas ações de tempos e movimentos ela traz reconhecimento e conquista de todos os lados organizacionais, agregando ganhos para organização e seus funcionários.

No contexto do segmento bancário, tais mudanças oferecem novas oportunidades para as instituições financeiras se adaptarem às demandas do

mercado, buscando diferenciais competitivos. Segundo Kim e Mauborgne (2005), esses diferenciais são reconhecidos como estratégia do oceano azul, que passa pela inovação, na reengenharia dos processos, para criação de Vantagem Competitiva no setor, melhorando o posicionamento e conquistando novos mercados. De todo o visto, faz-se necessário um planejamento estratégico que possibilite às organizações acessarem o conhecimento em relação ao ambiente em que estão inseridas, para repensar a forma de atuação na empresa, dando direção e mitigando riscos nas suas ações (PORTER, 1991).

2.1. Estratégia e competitividade

De acordo com Porter (1986), estratégia constitui-se a lógica empresarial para o desempenho a longo prazo de uma organização, com o propósito de obter um melhor retorno sobre o investimento, sendo considerada a arte e ciência de alocar recursos escassos para superar a concorrência. Entretanto, evidencia três estratégias genéricas que podem ser usadas para superar os concorrentes ao enfrentar as cinco forças competitivas, melhorando sua posição à longo prazo: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Segundo os autores Hitt e Ireland (1985) e MacCrimmon (1993), a estratégia é um instrumento que ordena a organização com o espaço e tempo, ou seja, seu ambiente. Coadunam ampliando essa visão Hax e Majluf (1988), na discussão de dimensões mais amplas no estabelecimento do propósito organizacional, na definição do foco competitivo, no direcionamento das ações, na resposta às demandas do ambiente que passa pela Cadeia de Valor, além de outros aspectos de gestão que dizem respeito tanto à organização quanto ao ambiente.

Porter (1996), complementa que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de diferentes atividades que a distingue dos concorrentes e cria a base de posicionamento, separando-a da eficiência e eficácia operacional, gerando vantagem competitiva. A distinção faz sentido, pois essas posições estratégicas podem surgir de três fontes distintas baseadas em variedades, necessidades ou acesso, que moldadas no plano estratégico, garantem que suas atividades sejam coerentes, o que implica abster-se de certas atividades. Porter, com a análise de posicionamento (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), foi a maior influência das pesquisas neste campo (FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008).

Dentro desta dinâmica, Porter (1996) expõe que o sucesso da estratégia organizacional consiste em delimitar o que não deve ser feito, cuja decisão é tão importante quanto direcionar o que deve ser feito, configurando as atividades e recursos que compõem o modelo de negócios na entrega de valor, que é fundamental não só para vantagem competitiva mas para a sustentabilidade dessa vantagem de forma a coordenar gestão do capital humano, a competitividade no longo prazo e performance financeira. Nessa visão, a formulação da estratégia tem uma forte orientação para adaptação (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Dessa forma, uma escolha estratégica correta permitirá que a empresa se adapte a estrutura de sua indústria e, em consequência, seja bem-sucedida.

Diante desse ambiente mutável e das condições que propiciam sua evolução, as empresas são direcionadas a criar novos bens de consumo, novos métodos de produção e transporte, bem como novas formas de organização, evidenciando a interface da integração dos mercados nos quais a competitividade torna-se cada vez mais relevante (SCHUMPETER, 1954).

A partir da década de 1970, correntes do pensamento econômico passaram a utilizar diversas abordagens conceituais diferentes sobre vantagem competitiva.

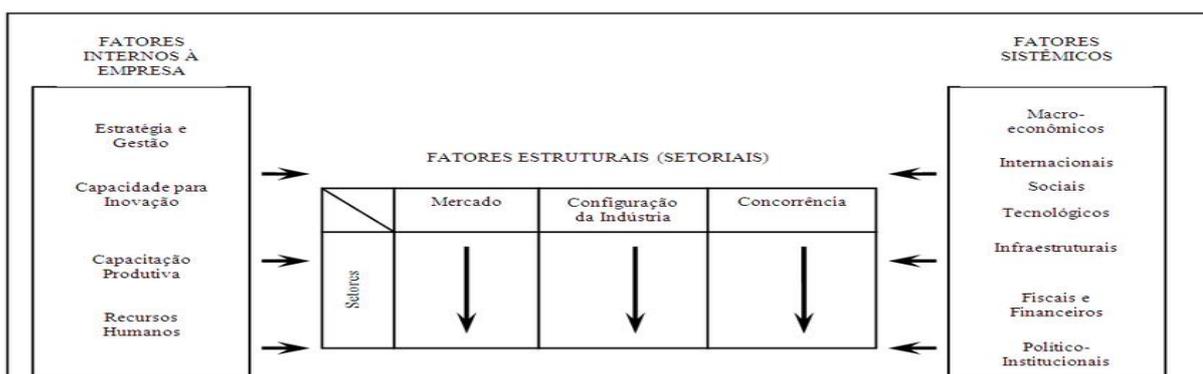
Contudo, a releitura da literatura destaca que sucesso depende de estratégia. Não obstante a ampla literatura sobre estratégia, e ainda considerando que não há consenso na sua definição (GLUCK, KAUFMAN; WALLECK, 1982; MINTZBERG, 1987a), a sua elaboração transcorre em um processo particular de cada organização, com a adaptação de modelos existentes para a criação de valor local, configurando ações que direcionam a empresa em seu ambiente, permite-se afirmar que estratégia constitui um conjunto de diretrizes para a tomada de decisões organizacionais (MINTZBERG, 1973, 1978; OHMAE, 1982).

Para Coutinho e Ferraz (1995), a competitividade depende de se criar e renovar vantagem competitiva mediante um processo contínuo de inovação que possibilite a cada empresa desenvolver atributos que a distingam das demais, como, por exemplo, custo, qualidade, lead-time, atendimento e ainda gestão do tempo. Por outro lado, demanda que as organizações estejam aptas a adotar estratégias e impor correções de rumo quando necessário ou, como observam Child e Smith (1987), sejam permeáveis ao meio ambiente, isto é, percebam suas mudanças e as considerem como referencial para o desenvolvimento de suas atividades na geração de valor.

Para Porter (1996), a essência da vantagem competitiva é relacionar a empresa ao seu ambiente, que determinam as forças competitivas. Terá vantagem competitiva a empresa que melhor adaptar-se a essas regras. Neste contexto de extrema ambiguidade, a transformação de ameaças em oportunidades de negócio depende de um sistema de coordenação capaz de transmitir informações, estímulos e controles ao longo de toda a cadeia produtiva, com o intuito de viabilizar a estratégia.

As características específicas do mercado e do ambiente devem nortear a seleção da estratégia empresarial. Pode-se, portanto, afirmar que a competitividade está condicionada a fatores por meio dos quais a organização procura se distinguir de seus competidores (MAGRETTA, 2012), fatores estes que podem ser agrupados, conforme Coutinho e Ferraz (1995, p. 5), em três dimensões: fatores internos, estruturais (setoriais) e sistêmicos (macroeconômicos), apresentados na figura 1.

Figura 1 - Fatores determinantes da competitividade da indústria



Fonte: Coutinho e Ferraz (1995, p.5)

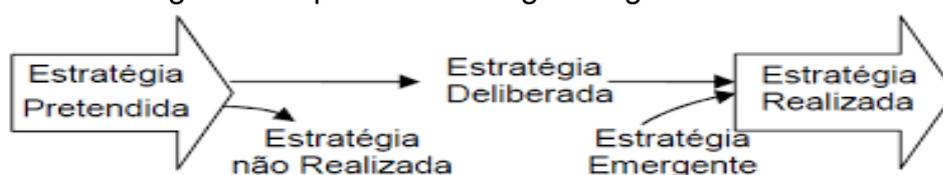
De acordo com Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p.22), a formulao da estratgia assume papel importante quando “delibera as grandes questões para que as pessoas possam zelar dos pequenos detalhes – como voltar-se para os clientes e atendê-los, ao invés de debater quais mercados são os melhores”. Na concepo destes autores existem várias perspectivas para formulao da estratgia empresarial, estruturas organizacionais e seus contextos em estágios distintos, que dada sua complexidade, considera-se que as mudanças remetem a novas realidades e circunstâncias, em diferentes níveis na organizao e envolve vários aspectos conceituais e analíticos que afetam a organizao como um todo; o que implica questões de conteúdo e de processo; mas a essência da organizao deve permanecer inalterada.

A complexidade da estrutura cresce com cada novo produto, mercado e negócio, inflando custos e desacelerando a tomada de decisões (MANKINS e GARTON 2017). Seria ingenuidade pensar ser possível separar competição no mercado de produtos de habilidades internas supostamente mais duradouras, reputação e competências organizacionais.

Em suma, as estratégias podem ser planejadas antes de serem executadas, caracterizando-as como deliberadas, coordenadas e controladas. No modelo de Mintzberg (1987), os estudos apresentam a estratégia como um curso de ações resultante de um processo contínuo de formulação, emergência e realização de estratégias, cuja finalidade é manter ou melhorar o desempenho da organização e aumentar a sua competitividade.

Mintzberg analisa o processo de criação de estratégias organizacionais, apoiando-se no conceito de estratégias deliberadas e emergentes (MINTZBERG, 1978; 1987c; MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; WATERS, 1985). Na visão de Mintzberg (1978), dois tipos de estratégias podem ser identificados nas organizações: as pretendidas e as realizadas. As pretendidas subdividem-se em deliberadas e não realizadas. Entre as realizadas encontram-se as deliberadas (intencionadas) e as emergentes (não planejadas), por meio das quais os modelos se desenvolvem sem intenções (figura 2).

Figura 2 – Tipos de Estratégias Organizacionais.



Fonte: Mintzberg (1978, p. 945)

Segundo Noble (1999) a estratégia planejada e a estratégia emergente se interpenetram no processo de implementação estratégica, em que seus componentes – comunicação, interpretação, adoção e ação — não são necessariamente sucessivos e não podem ser tomados separadamente, pois o processo ocorre em um fluxo de interdependência mútua, onde as estratégias são comunicadas, interpretadas, adotadas e colocadas em ação.

Mesmo recebendo muitas críticas, o planejamento estratégico segue como a ferramenta de gestão favorita dos executivos, sustentada por Mintzberg na visão de

estratégia num ciclo, num processo envolvendo as etapas de planejamento, implementação, revisão e retroalimentação, dada sua aderência ao contexto atual e novas tendências que buscam incorporar esta dinamicidade em suas abordagens, ainda que uma das principais barreiras empresariais é a dificuldade das organizações em implementar a estratégia (EPSTEIN; MANZONI, 1998; HAY; WILLIAMSON, 1997; HEIDE; GRØNHAUG; JOHANSEN, 2002; KAPLAN; NORTON, 2008).

Se para Porter (1996), as empresas são homogêneas, já que no seu modelo das Forças Competitivas os recursos são facilmente transferíveis, afirmando que o desempenho deve ser definido de forma a refletir o objetivo econômico compartilhado por todas as organizações: produzir bens ou serviços cujos valores superem a soma dos custos de todos os insumos.

Se o objeto é determinado, então podemos mobilizar os recursos de uma empresa para atingi-lo. Uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas deve ser posta em prática pelos sistemas de informação e relacionamentos, permitindo uma coordenação das atividades subdivididas. (MINTZBERG et al., 2006, p.79).

De acordo com Mintzberg et al., (2006), na elaboração da estratégia é necessário conhecer as oportunidades e ameaças, analisar as forças e fraquezas que envolvem a empresa e os riscos devem ser medidos antes de qualquer decisão. O autor conceitua a estratégia corporativa como um modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades na criação de vantagem competitiva.

Nesse sentido, as capacidades dinâmicas, conceituadas por Teece, Pisano e Shuen (1997), refletem a habilidade da empresa em construir formas inovadoras de vantagem competitiva, considerando a dependência de trajetória que, conforme Barney (1991), tem uma relação com o aprendizado e, portanto, com a estratégia emergente, configurando a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas às suas atividades para atender a essas rápidas mudanças ambientais.

O aprendizado acumulado ao longo do tempo é um recurso construído, e sendo este acumulado e não adquirido no mercado (DIERICKX; COOL, 1989), sua imitação

por outras empresas será difícil de acontecer, pois haverá a necessidade de repetir as mesmas condições originárias aquela criação do recurso. No entanto, nem todos os recursos de uma empresa são considerados como estratégicos, isto é, ativos, tangíveis ou intangíveis, que geram uma fonte de vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Estes por sua vez são denominados fatores competitivos e encontram correlacionados recursos internos da organização, classificados como ativos tangíveis e intangíveis que serão abordados a seguir na Teoria da Visão Baseada em Recursos.

2.2 Teoria da Visão Baseada em Recursos – RBV

Se nas décadas de 1970 e 1980 a literatura sobre formulação de estratégia focou no modelo econômico da organização industrial (OI), com a hegemonia do modelo das forças competitivas de Porter, a partir da década de 1990 a literatura voltou-se para os recursos das organizações por meio da Teoria Baseada em Recursos – RBV (*resource-based view*), com propósito de explicar o desempenho econômico das firmas a partir de fatores competitivos internos da organização, onde dirige-se a atenção para o interior das organizações e formula as estratégias a partir de seus recursos, que estão homogeneamente distribuídos, como ativos, capacidades, informação e conhecimento, dentre outros considerados recursos estratégicos, que permitam as empresas conceber e implementar suas estratégias para obtenção de sucesso em suas demandas.

Em suma, a corrente teórica da RBV preconiza que os recursos internos da organização, à disposição da firma sejam fontes para gerar vantagem competitiva sustentável (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; 1991).

Segundo Barney & Hesterly (2007), a unidade fundamental de análise da RBV também denominada de teoria de Recursos, é constituída pelos recursos e capacidades que se encontram na posse e no controle da empresa, incluem-se todos os atributos (ativos tangíveis ou intangíveis) que a capacitem a definir, elaborar e implementar estratégias nas organizações.

Na visão de Penrose (1959), a empresa não é apenas uma unidade administrativa, mas também um conjunto de recursos disponíveis e utilizados ao longo do tempo através de decisões empresariais na geração de valor econômico. Sua abordagem propôs-se a olhar para dentro das organizações no esforço de abarcar as

possibilidades de obtenção de vantagens competitivas por meio do reconhecimento dos potenciais recursos estratégicos, e verificar suas vantagens competitivas a partir dos aspectos, que são fundamentalmente endógenos, mas também podem ser observados por meio da interação da empresa com o ambiente, em elementos tais como reputação, relacionamento, marca, dentre outros, fornece uma teoria da gestão eficaz dos recursos da empresa, oportunidades produtivas e estratégia de desenvolvimento.

O trabalho de Penrose (1959), estabelece uma divisão entre recursos físicos e humanos, sendo que os recursos físicos são constituídos pelos bens tangíveis, e os recursos humanos constituídos pelos bens intangíveis, e trouxe definições importantes para a formação das bases teóricas da VBR:

a) a empresa é vista como um conjunto de recursos produtivos à disposição e determinado por decisão administrativa ao longo do tempo;

b) A base da competitividade entre as empresas está na heterogeneidade dos seus recursos; e

c) O recurso produtivo também é aplicado a recursos intangíveis como conhecimento e competências internas.

Para Penrose (1959), os recursos são importantes pelos serviços que podem prestar, enfatizando que em geral, um único recurso pode ser utilizado ou prestar um número muito grande de serviços, a depender da maneira como é empregado.

Contudo, definir recursos estratégicos para geração de vantagem competitiva não é uma tarefa fácil. Neste propósito, desenvolveu-se a utilização e aplicação do modelo de análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), cuja aplicação de análise das forças e fraquezas pertence ao ambiente interno e à análise das oportunidades e ameaças ao ambiente externo (ANDREWS, 1971).

Os resultados da análise interna de uma empresa estão ligados às forças e fraquezas dos indivíduos que fazem parte da organização, na forma como as capacidades são harmonizadas no trabalho coletivo e na qualidade do gerenciamento dos esforços da equipe. Tal análise possui convergência e contribuições para o desenvolvimento da VBR, contribuindo na seleção, adequação e combinação dos recursos como propulsores de competitividade da organização.

Nesse sentido Wernerfelt (1984), define expressão “Visão Baseada em Recursos”, propõe em seu artigo “*A Resource-Based View of the Firm*”, desenvolver

ferramentas econômicas para analisar a posição das empresas com relação aos recursos, e pela análise encontrar posições estratégicas. Em suma, Wernerfelt (1984, p. 172), analisa a firma em função dos recursos em vez de analisar em função dos produtos, analisando os recursos como “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma”, afirmando que recursos são ativos tangíveis, intangíveis e financeiros pertencentes à empresa; considerados pontos fortes, fracos ou atributos que a permitem elaborar e implantar estratégias para melhoria do desempenho. Visa conhecer relação entre rentabilidade e recursos e as formas de gerenciar os recursos ao longo do tempo.

Barney (1986) reforça que as empresas que deixam de explorar os recursos que controlam poderão ter retornos normais ao escolher suas estratégias. Destaca que o conceito de estratégia foi associado na qualificação dos recursos da firma (forças e fraquezas), e parte considerável das ferramentas econômicas está associada na visão produto – mercado. Enfatiza que a essência da VBR consiste na relação entre a análise dos recursos da firma e opções estratégicas originadas dessa análise.

Os autores Wernerfelt (1984) e Barney (1986) representam o ponto de partida dos estudos da VBR, concordam que na VBR os recursos internos da organização são vistos no sentido estratégico como fontes de vantagem competitiva sustentável.

Suas proposições se concentram nas seguintes visões: a análise dos recursos de uma empresa apresenta perspectivas diferentes da análise tradicional do produto; existe possibilidade de identificar recursos e gerar maior lucro; a estratégia é balancear a exploração dos recursos existentes com criação de novos recursos; e as aquisições são vistas como compras de recursos.

Na visão de Wernerfelt (1984), o proprietário de determinado recurso pode manter posição de negociação com outros proprietários quando cria mobilidade imperfeita ou barreira de mobilidade e, dessa forma, pode alcançar retornos maiores que seus concorrentes e conseqüentemente ganho de vantagem competitiva.

Para validar suas proposições, Wernerfelt (1984) elabora uma análise interna dos pontos fortes e fracos dos recursos de determinada empresa e cria uma analogia com a análise proposta por Porter, a “barreiras à entrada”, apresenta o termo “barreiras de posição do recurso”, e define que a empresa que já possui o recurso apresenta vantagem competitiva por se movimentar primeiro, em comparação que irá

afetar os custos e/ou receitas das empresas de aquisição posterior. Para o autor, a barreira pode ser criada com a identificação de classes de recursos, custo de aquisição dos recursos e receitas de empresa com posicionamento mais fraco, capacidade das máquinas, fidelidade do consumidor, acesso a matéria-prima, experiência de produção e lideranças tecnológicas (capacidade de manter pessoal talentoso de modo que a organização possa desenvolver idéias avançadas).

Na visão de Wernerfelt (1984), se houver criação de barreiras na identificação e escolha de classe de recursos, existirá uma posição de liderança da empresa com relação aos concorrentes representando uma vantagem pelos recursos escolhidos e conseqüentemente dificuldade maior para que os demais concorrentes possam alcançá-la. Desta forma, para analisar se um recurso possui potencial gerador de retornos elevados, é preciso olhar as maneiras pelas quais uma empresa com forte posicionamento pode influenciar os custos de aquisição ou das receitas de usuários de uma empresa com posição mais fraca.

Na década de 90 houve importantes avanços para melhor compreensão e aplicação da VBR apresentados pelos pesquisadores (PRAHALAD e HAMEL, 1990; GRANT, 1991; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; COLLIS e MONTGOMERY, 1995, 1999). As pesquisas seguem na busca de soluções e entendimento de como a heterogeneidade dos recursos da firma pode atingir a vantagem competitiva sustentável, e nesse momento, conforme Prahalad e Hamel (1990), ocorre um grande avanço com relação aos conceitos sobre capacidades e competências.

Em suma, os trabalhos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), e Peteraf (1993) defendem que o crescimento e o sucesso das firmas dependem do acesso e do uso efetivo de recursos heterogêneos e únicos.

Prahalad e Hamel (1990) no artigo "*The core competence of the corporation*" desenvolvem o conceito de Competências Essenciais. Entendem que a empresa precisa identificar as competências já existentes e as que necessitam para alcançar excelência e ter uma posição de diferenciação e de vantagem competitiva.

Nesta visão os autores coadunam que a competitividade entre as empresas pode surgir no curto prazo com estratégias de preço e atributos dos produtos, e no longo prazo a capacidade de criar num menor custo e tempo as competências que visam ao desenvolvimento de produtos imprevisíveis. As competências essenciais surgem quando se trabalha o processo coletivo de aprendizado e a ótima utilização

dos recursos disponíveis. Definem três características de competência essencial: a) conduzir um forte acesso aos mercados existentes; b) contribuir para que os consumidores percebam os benefícios do produto final; e c) ser uma forte barreira de imitação pelos concorrentes.

Grant (1991), apresenta uma das primeiras contribuições de aplicação prática envolvendo os conceitos da utilização dos recursos e formulação da estratégia, propondo um “Framework” para a VBR com sequência de cinco estágios: a) Identificar e classificar os recursos da organização (avaliar forças e fraquezas); b) Identificar as capacidades da organização (detectar as essenciais e as que podem ser mais eficientes e eficazes do que a de seus concorrentes, garantindo sustentação e estabilidade); c) Avaliar o potencial de cada capacidade e recursos disponíveis para a geração da vantagem competitiva; d) Selecionar a estratégia que melhor explore os recursos e capacidades da organização em relação às oportunidades externas; e e) Identificar lacunas de recursos que precisam ser supridos, investir na reposição, expansão e aprimoramento da base de recursos da empresa.

Na visão de Grant (1991), recursos são fontes de capacidades de uma empresa, e as capacidades são a origem de vantagem competitiva. Enquanto para Barney (1991, p.101), os recursos estratégicos “incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, etc. controlados por uma firma que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e efetividade”, são fontes de vantagem competitiva sustentável quando os concorrentes não conseguem duplicar os benefícios estratégicos, ou seja, recursos estratégicos com características de heterogeneidade e imobilidade.

Barney (1991) classifica os recursos em três categorias:

a) Capital físico: tecnologia, equipamentos, localização geográfica e acesso a matéria-prima;

b) Capital humano: representado pelas pessoas com suas capacidades intelectuais como treinamento, experiência, inteligência e relacionamentos dos gestores e trabalhadores no nível operacional; e

c) Capital organizacional: representado pela estrutura da empresa, como se organiza, ferramentas de controle, coordenação de sistemas e relações informais de grupos com a empresa e da empresa com o ambiente. O estudo baseia-se nas

premissas de que os recursos estratégicos são heterogêneos e imóveis entre as empresas, e que tais recursos são estáveis ao longo do tempo. Ressalta que não são todos os recursos que possuem potencial ou características de sustentar vantagens competitivas.

Nesse sentido, Barney (1991) defende que a VBR na dimensão estratégica enxerga a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências diferentes da empresa. Recursos porque a minimização de custos totais depende de tecnologias para obter economia de escala, matéria-prima e mão de obra de baixo custo; e diferenciação de produtos depende de recursos raros e valiosos.

Já, Grant (1991) conceitua recursos com entradas no processo produtivo. O autor sugere uma classificação que envolve seis tipos de recursos: financeiros, físicos, humanos, tecnológico, reputação e organizacionais; e evidencia o conceito de capacitações como resultante de um grupo de recursos o qual trabalha coletivamente e pode ser identificado e avaliado através de classificação funcional padrão das atividades da empresa. Enfim, complementa que para existir retorno com a utilização dos recursos e capacidades da empresa são necessários os fatores essenciais: a) que os recursos e capacidades ofereçam sustentabilidade da vantagem competitiva; e b) que exista competência da empresa para utilizar as rendas ganhas com os recursos e capacidades.

Barney (1991) apresenta a VBR como parte importante da estratégia e define duas importantes premissas: a) as empresas são heterogêneas com relação aos recursos que controlam e dentro de um mesmo segmento; e b) Tais recursos não são distribuídos de forma perfeita entre as empresas, o que proporciona uma vantagem competitiva por um tempo maior em algumas empresas.

Para exemplificar as relações dos recursos estratégicos com capacidade e geração de vantagem competitiva em determinada empresa, Barney (1991), apresenta o “Framework” denominado VRIO quadro 01, cujo trabalho inaugura um ramo tradicional de pesquisa da RBV denominado “escola estrutural”, que se dedicam aos problemas de identificação e exploração dos recursos que podem gerar vantagem competitiva, corresponde a valor, raridade, imitabilidade e organização. Destaca que os procedimentos de modelagem de uma empresa são representados por sua estrutura formal; seu modelo de gestão; sistemas de controle; políticas de compensação e posição da liderança, sendo que a liderança representa uma variável principal na utilização e

otimização dos recursos, capacidades e competências internas, e que na essência representa a origem da vantagem competitiva sustentável real das empresas. Tais procedimentos conduzem à exploração dos recursos valiosos, raros, difíceis de imitação e permitem à empresa ter retornos e desempenho econômico acima da média.

Quadro 01 – “*Framework*” VRIO: Recurso como fonte de vantagem competitiva

Recursos ou Capacidades				Implicações Competitivas	Desempenho Econômico
V Valioso	R Raro	I Imperfeitamente imitável	O Organização		
Não	-	-	Não ↑ ↓ Sim	Desvantagem	Abaixo do normal
Sim	Não	Não		Paridade	Equivalentes
Sim	Sim	Não		Temporária	Equivalentes e Superiores
Sim	Sim	Sim		Sustentável	Acima do normal

Fonte: Adaptado de Barney (1991)

Considerando as pesquisas sobre teoria de recursos descrita até o momento pelos autores Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Grant (1991), Barney (1986, 1991), Peteraf (1993), pode-se concluir que o ambiente interno da empresa representa a grande oportunidade para obtenção de vantagem competitiva com sustentabilidade quando estratégias formais são formuladas para a maximização dos recursos com características especiais: valiosos, ou seja, devem prover à firma condições de explorar oportunidades e/ou reduzir/neutralizar ameaças; raros, ou seja, escassos entre os concorrentes atuais e potenciais; inimitáveis, terem alto custo de imitação e insubstituíveis, ou que não haja substitutos estratégicos próximos.

Como apontado por Porter (1991) e Barney (1991), existe uma relação entre o que está descrito na Resource-Based View (RBV) e a noção de competências essenciais, argumentando que é resultado de recursos ou competências que as empresas possuem (ativos intangíveis como habilidades, reputação e outros).

No entanto, tais trabalhos inferem um comportamento estático do ambiente, limitando a análise de recursos estrategicamente relevantes em mercados mais dinâmicos. Isso não significa que qualquer recurso que a empresa possui seja uma fonte de vantagem competitiva, considerada por Barney e Hesterly (2007), como a capacidade da empresa gerar valor econômico maior do que os concorrentes.

Entretanto, a questão da dinamicidade dos mercados é levantada por outra corrente da RBV também leva em consideração estratégias gerenciais para geração

de novas capacidades (WERNERFELT, 1984), incorporando novos conceitos na base teórica da denominada “escola de processo”, tais como “competências centrais (PRAHALAD e HAMEL, 1990) e “capacidades dinâmicas” (TEECE et al., 1997).

Nessas circunstâncias, se o controle de recursos escassos é fonte de vantagem competitiva, dar atenção a questões como aquisição de habilidades, gestão do conhecimento e aprendizagem, tornam-se fundamentais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Na publicação de *“Dynamics Capabilities and Strategic Management”*, analisam as fontes e métodos possíveis de criação de valor a serem utilizados por empresas que competem em ambientes de rápida mudança tecnológica e, estabelecem diretrizes para identificar as capacidades da empresa, com combinações de recursos e competências, acrescentando importante contribuição sobre gestão dos recursos na geração do desempenho e vantagem competitiva.

Na visão dos autores Teece, Pisano e Shuen (1997), o termo “Dinâmicas” representa a habilidade de renovar e adaptar as competências de forma rápida às mudanças contínuas do mercado e tecnologia, considerando a imprevisibilidade do mercado e competição entre os concorrentes, ou seja, refere-se à capacidade da organização de renovar competências continuamente para alcançar compatibilidade com o ambiente empresarial em mudança. Já o termo “Capacidades” enfatiza o papel principal da administração estratégica, como sendo a habilidade necessária para promover a adaptação adequadamente, para a empresa integrar, construir e reconfigurar as competências, recursos e habilidades funcionais internas e externas se adequando as forças do ambiente externo de fortes mudanças.

Teece (2007) classifica as capacidades dinâmicas em três grupos: 1) identificação e desenvolvimento oportunidades (sense); 2) aproveitamento, mobilização, orquestração e alocação dos recursos necessários (seize), 3) transformação da empresa, dos seus recursos e capacidades (transform).

Nesse sentido, o conceito de “Capacidades Dinâmicas”, dentro da visão estratégica balizada pela RBV aponta que os recursos por si não são tão importantes para gerar vantagem competitiva sustentável para a empresa, demonstrando maior relevância a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas combinações capazes de gerar fontes adicionais de rendas.

Para os autores, as capacidades dinâmicas refletem a habilidade da empresa em construir formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, considerando a

dependência de trajetória que, conforme Barney (1991), refere-se à habilidade da empresa em adquirir um recurso por intermédio de uma condição histórica.

Prahalad e Hamel (1990) citam que as reais fontes de vantagem competitiva estão nas capacidades, que são consideradas recursos indispensáveis, pois consiste na habilidade da gerência em consolidar tecnologias e produzir competências que possibilitem a adaptação rápida às oportunidades do ambiente em transformação e desta forma as empresas devem considerar a antecipação de novas formatações no mix de recursos.

Seguindo, essa perspectiva de Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais são resultantes do aprendizado coletivo na organização, particularmente em sua forma de coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias, concatenadas pela união dos recursos físicos e humanos, isto é, nos padrões de coordenação, harmonização e aprendizagem próprios da empresa, que vão além das utilização de tecnologias.

As Competências organizacionais ganham ênfase em razão da alta competitividade e estão relacionadas às competências que a empresa tem, orquestrando a organização do trabalho e a criação de valor para o cliente, seja envolvendo diversos níveis e funções da empresa, relacionadas à comunicação e ao comprometimento das pessoas em toda a organização ou na atenção para aumento do retorno de um investimento estudando as melhores oportunidades para sua devida utilização.

Nesse sentido de acumular recursos, os autores Prahalad e Hamel (1990), Teece, Pisano e Shuen (1997), e Vasconcelos e Cyrino (2000), coadunam que é essencial entender as rotinas e processos organizacionais, os quais constituem a Teoria Baseada em Recursos, orientada de dentro para fora das organizações, com ênfase nos processos por meio dos quais a vantagem competitiva é desenvolvida e sustentada, portanto as ações e decisões internas devem estar focadas no conjunto de processos administrativos: atividades, rotinas, prioridades e culturas que exercem influência na produção de ativos tangíveis e intangíveis dentro da empresa.

Vasconcelos e Cyrino (2000) concordam que, nas capacidades dinâmicas, é importante combinar um mix de recursos em novas combinações as quais sejam capazes de gerar ganhos adicionais.

Na visão destes estudiosos, tais processos devem cumprir três funções básicas:

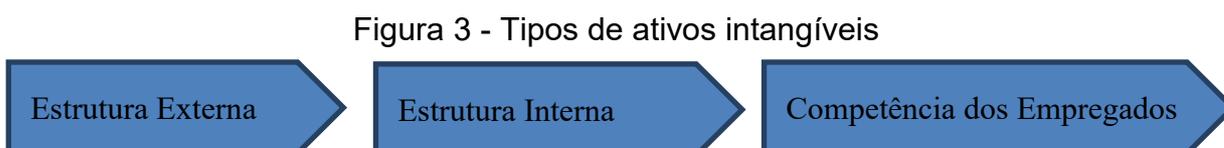
- a) Coordenação e integração do uso interno e externo dos recursos, um conceito estático;
- b) A aprendizagem, a repetição ou transferência do conhecimento possibilita utilizar os recursos de forma mais eficaz, um conceito dinâmico; e
- c) Reconfiguração, antecipar a necessidade de novas competências e métodos que permitem expansão dos recursos e desempenhos superiores, um conceito transformacional.

2.3 Definição e o valor morfológico de Ativos Intangíveis

Com a dinâmica de sofisticação dos mercados nota-se um fenômeno no qual grande parte do valor atribuível as empresas provém de componentes intangíveis de seu negócio.

De acordo com Reilly (2004), há vários componentes em uma empresa que podem ser qualificados como ativos intangíveis, que são agrupados para facilitar a sua identificação, podendo estar ligados a tecnologias, clientes, softwares, capital humano, sustentabilidade, localização e marketing. Mas para que possa ser feita uma avaliação de seu valor econômico e financeiro é necessário que estes ativos possam ser considerados como existentes a partir de características identificação e descrição, direitos legais, que ateste evidência tangível de sua formal existência e, atendendo à necessidade de ter uma capacidade de geração de renda, seja por incremento de receita ou por decréscimo de custos.

Sveiby (1997) preconiza o valor atribuído (valor contábil) a um produto ou serviço como o resultado da união dos valores de ativos tangíveis e ativos intangíveis envolvidos na construção de uma solução. Partindo do pressuposto que as organizações trabalham baseadas em conhecimento e na sua gestão, apresenta o conceito de ativos intangíveis e seus três componentes, a saber:



Fonte: Adaptação de Sveiby (1997, p. 12)

Esta união deixa mais clara a relação entre estas duas classes de valores, conforme descrito na figura 4.

Figura 4 - Valor dos tipos de ativos

ATIVOS TANGÍVEIS	ATIVOS INTANGÍVEIS		
	Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competencia dos Empregados
(Valor Contábil) Ativos tangíveis menos valor de custo	Marcas; Relacionamento * com clientes * com fornecedores.	Organização; Administração; Estrutura Jurídica; Atitudes; P & D Sistemas.	Educação; Experiência; Conhecimento.

Fonte: Adaptação de Sveiby (1997, p. 12)

Kaplan e Norton (2004) contribuem a este respeito com diferente ótica de análise. Os autores apresentam conexão entre o conceito potencial de valor como sendo um ativo contábil e o ativo intangível (dividindo-os em capital humano, no tocante a competências estratégicas, capital de informação, referente as informações estratégicas e capital organizacional, alusivo a cultura, liderança, motivação), cujas interações entre componentes das estruturas internas e externas com a competência dos empregados, geram conexões dos ativos intangíveis que realimentam as saídas e geram valor nas entregas de soluções na cadeia de valor. Nessa perspectiva, o ativo intangível, permanece como potencial até ser incluído em uma ação estratégica que possa gerar valor para o acionista ou cliente.

Percebe-se no campo da competição e da estratégia, uma forte tendência à dicotomização entre fatores externos (estrutura do setor e posicionamento) e fatores internos (competências essenciais, recursos críticos), há quem argumente que os fatores internos são mais importantes. No tocante ao assunto, Porter (1989), ratifica que a comparação entre Estratégia Competitiva e competências essenciais/recursos críticos é imprecisa e gera uma falsa dicotomia.

2.4 Teoria das Restrições - TOC

Diante da evolução dos sistemas produtivos e dos cenários econômicos com a eminência de novos concorrentes, os autores Noreen, Smith e Mackey (1996), expõe as ideias difundidas em 1984, no livro “A Meta” (*The Goal*), escrito por Goldratt e Jeff Cox, sobre uma teoria de gerenciamento para que a empresa se torne cada vez mais competitiva e sustentável no mercado, propondo novas teorias, conceitos, métodos e ferramentas na área de gestão visando a melhoria contínua dos processos.

A teoria segue reforçada por Guerreiro (1996) e Corbett (1997), aconselhando-se a aplicação de alguns princípios do estudo da Teoria das Restrições (TOC), no contexto empresarial, destacando o distanciamento cada vez maior entre o objetivo individual e o da organização, “a Meta”, com a utilização de métodos para sincronização da produção em conjunto, ao uso de indicadores de desempenho que possam auxiliar a empresa a avaliar o seu comportamento com relação aos seus objetivos e metas.

Segundo Corbett Netto (1997), a base da TOC é formada de duas esferas: de um lado o Processo de Raciocínio - PR, que é direcionador das propostas de transformação e evolução de diversas organizações em busca de melhorias e aprimoramento contínuo de resultados, e de outro lado os aplicativos específicos como “logística de produção”.

Nesse enfoque, os gestores vislumbraram a necessidade de mensurar o desempenho, bem como estabelecer objetivos a serem alcançados, para que a organização pudesse aumentar a sua lucratividade constantemente. Contudo, para que todos esses novos paradigmas tenham sucesso na sua implantação faz-se necessário desenvolver um sistema de métricas aderentes aos objetivos traçados pela empresa, utilizando-se de teorias associadas a ações eficazes para maximizar resultados, visto que os sistemas de medidas de desempenho buscam identificar se uma ação gerencial está ou não levando a empresa a um estágio próximo da Meta.

Goldratt (1991) propõe a migração da contabilidade de custos para a contabilidade de ganhos e expõe a necessidade de quebra de paradigma no cerne da questão de indicadores (onde os mesmos são criados e surgem), subsidiando a tomada de decisão, questionando primeiramente qual a meta da empresa.

Nessa dialética Goldratt (1991) busca aferir se o propósito estabelecido pela empresa (ganhar mais dinheiro hoje e no futuro) está sendo alcançado, ele realiza a construção de uma nova visão para oferecer informações mais claras e precisas para a tomada de decisão (contabilidade gerencial) e das métricas de desempenho (SINISGALLI et al., 2009). Essas medidas servem para direcionar os tomadores de decisões de uma organização a conduzirem as empresas a um processo contínuo e eficaz na maximização do ganho e minimização do inventário e despesas operacionais.

Nessa distinção, a ideia central da TOC e a lógica que a fortifica, que vem sendo a direcionadora das propostas de transformação e evolução das diversas organizações que têm buscado melhorias e aprimoramento contínuo de resultados, inclusive avaliando se as ações locais voltadas a melhoria contínua do processo estão de fato contribuindo para o ótimo global e até que nível a empresa maximiza o alvo para alcançar sua meta. Os indicadores são divididos em dois grupos:

- Indicadores Globais: lucro líquido (LL), retorno sobre investimento (RSI) e caixa (C);
- Indicadores Locais: ganho (G), despesas operacionais (DO) e inventário (I).

A análise das medidas globais e locais da TOC não se baseia nos custos, mas no impacto que causam no ganho, inventário e na despesa operacional. Desta forma, para aquelas empresas que buscam maximizar o ganho, a TOC prioriza três medidas fundamentais cuja lógica hierárquica prioriza as decisões na Contabilidade de Ganho. Segue figura 05 com três relações ilustrativas:

a) relação 1 - Impacto do aumento do Ganho, quando ela não afeta adversamente a Despesa Operacional e o Inventário nas Medidas Financeiras Globais;

b) relação 2 - Impacto da redução da Despesa Operacional, quando a mesma não afeta adversamente o Ganho e o Inventário nas Medidas Financeiras Globais; e

c) relação 3 - Impacto da redução do Inventário, quando ela não afeta adversamente o Ganho e a Despesa Operacional nas Medidas Financeiras Globais.

Figura 5: Relações entre Parâmetros operacionais e os medidores de desempenho da TOC



Fonte: Adaptado de Goldratt (1991)

Assim, analisando-se genericamente a relação entre esses indicadores de desempenho globais e locais pode-se observar que:

1. O lucro líquido aumenta, com o aumento dos ganhos e diminuição das despesas operacionais;

2. Com o aumento do ganho, diminuição das despesas operacionais e diminuição dos inventários, há um aumento no índice de retorno sobre investimento;
3. O fluxo de caixa aumenta quando há um aumento no ganho e diminui quando há um aumento das despesas operacionais e do inventário.

Considerando que o sistema de indicadores tem um papel importante no direcionamento dos esforços organizacionais, Goldratt (1984, p.28) apresenta uma contribuição acerca da temática em sua célebre frase, que afirma: “Diga-me como me medes e te direi como me comportarei; se me medires de forma ilógica não reclame de comportamento ilógico”, para o autor o comportamento ilógico é evidenciado em uma série de indicadores quando avaliados de maneira mais crítica, uma vez que muitos destes indicadores foram estabelecidos sem uma ideia clara do que exatamente iriam medir, e de que maneira esta medição ou estes resultados poderiam contribuir para o sucesso da empresa como um todo.

De acordo com Lacerda e Rodrigues (2009) é essencial que os indicadores atuem como indutores de mudanças nas organizações, rompendo paradigmas organizacionais e modelos mentais que sustentam os sistemas de indicadores (o mundo dos custos e o mundo dos ganhos). Denominados indicadores sistêmicos, com função de motivar as partes a atuar em uma visão do que é bom para o todo, e não somente para as partes, os indicadores sistêmicos possuem as seguintes características:

- Estão relacionados ao planejamento e a tomada de decisão;
- Não são numéricos, e sim escalares (aumenta ou diminui);
- Indicadores devem indicar a estratégia da empresa por toda organização;
- Indicadores devem ser agregados, a fim de diminuir a quantidade de indicadores, deixando-os mais robustos e coerentes com a visão global da empresa;
- Indicadores setoriais devem ultrapassar os limites do setor, tudo deve estar integrado com os objetivos estratégicos da empresa;
- Indicadores devem ser avaliados de forma dinâmica, sistêmica e comportamental.

Neste aspecto Bornia (2002), complementa que para se obter o máximo possível de produção da empresa nas condições oferecidas, deve-se identificar as restrições existentes e explorar o máximo de suas capacidades, evitando a criação de alto estoque intermediário, considerando que o desempenho das restrições determinará o desempenho de todo o sistema. Desta forma, a TOC propõe que as restrições da empresa devem ser identificadas e os esforços gerenciais precisam

estar centrados nessas restrições, seja para eliminá-las ou elevá-las visando a melhoria do seu desempenho organizacional.

O estudo de Bornia (2002), demonstra que quando se consegue acabar com a restrição, a produção da empresa aumenta e outro recurso aparecerá como nova restrição formando um movimento de circularidade. Nesse movimento circular, volta-se ao início do ciclo repetidamente, trabalhando então com a nova restrição e cuidando para que não apareçam restrições de política empresarial (aquelas não atualizadas em consonância com as mudanças do mercado), e guiando as ações de melhoria contínua da empresa e tornando-a cada vez mais competitiva.

O Processo de Pensamento ou Raciocínio (PR) da Teoria das Restrições é um conjunto de ferramentas da Teoria das Restrições (TOC) para a identificação de problemas centrais, causas-raiz, busca de soluções do tipo ganha-ganha e superação de obstáculos para implantação de soluções (COX III, SPENCER, 2002). Segundo estes autores as ferramentas do Processo de Pensamento podem ser utilizadas de maneira isolada ou interligadas, dependendo do objetivo que se deseja atingir.

De acordo com Noreen et. al. (1996), o PR fundamenta-se nas leis de causa e efeito, com o desenvolvimento de diagramas lógicos que ajudam a explicar nossas intuições. Ele busca, através de um método científico, responder a três questões (o quê mudar, para o quê mudar e como provocar a mudança) através de uma lógica de relações efeito-causa-efeito.

Para problemas mais abrangentes, procura-se a ação conjunta com base na Teoria das Restrições, e a resposta a essas três perguntas utilizando cinco ferramentas apresentadas por Cox III e Spencer (2002) no quadro 02:

Quadro 02: As cinco ferramentas do Processo de Raciocínio

O que mudar?	Para o que mudar?	Como mudar?
1. Árvore da Realidade Atual - ARA	2. Diagrama de Dispersão de Nuvem - DDN 3. Árvore da Realidade Futura - ARF	4. Árvore de Pré-Requisitos - APR 5. Árvore de Transição - AT

Fonte: Adaptado de Noreen et al., (1996); Cox III, J.; Spencer, M. (2002).

A ARA – Árvore da realidade atual, é uma ferramenta baseada numa lógica causa-efeito, que demonstra os problemas-raiz e suas consequências. Para Noreen et al. (1996), a ARA é utilizada para diagnóstico de problemas centrais, a partir de uma lista de sintomas levantados em grupos interfuncionais.

Os sintomas são denominados por Goldratt (1994, p.102) como efeitos indesejáveis (EÍ's), afirmando que: “[...] só um ou dois problemas-cerne que são a causa de todos os outros. É por isso que não chamo os sintomas de problemas, e sim de efeitos indesejáveis. Eles brotam inevitavelmente do problema cerne”.

Cox III e Spencer (2002) afirmam que uma ARA bem construída pode fornecer mecanismos para identificação do impacto que as políticas, procedimentos e ações causam na empresa; para a comunicação da causa dessas políticas, procedimentos e ações; para a identificação do problema central; e para a centralização da massa crítica da organização em um problema central, transmitindo um clima favorável frente aos problemas.

O Diagrama de Dispersão de Nuvem – DDN corresponde a nova fase de trabalho “O que mudar?”, após identificado um problema-raiz, utilizando a lógica da ARA, para subsidiar a eliminação de um conflito acabando com o impasse. A busca por uma solução, ou objetivo, normalmente é o oposto do problema-raiz, e quando é alvo de aplicação estimula conflitos que bloqueiam a solução. Na realidade, enxerga-se como efeitos colaterais surgidos em função de decisões que visam à solução do problema-raiz ou a restrição principal do momento; portanto a ideia que dissolve um conflito é denominada na linguagem da TOC de “injeção”.

De acordo com Noreen et al., (1996), Goldratt defende a possibilidade de “dispersar uma Nuvem” com rejeição de soluções conciliatórias, acreditando em uma solução transparente cujas atitudes evitem pressupostos de concessões.

Segundo Noreen, Smith e Mackey (1996) a ARF – Árvore de Realidade Futura é usada para verificar se a aplicação eficiente da “injeção” irá eliminar os indicativos desfavoráveis, ou seja, a ARF verifica se a “injeção” terá possibilidade de gerar novas consequências negativas ou efeitos colaterais e se necessário, a solução é modificada com a utilização de novas “injeções” através de aplicação de DDN, que passa a ser o processo de refino da solução contínua até o momento em que o executante tiver certeza da eliminação significativa dos indicativos e efeitos colaterais, sem levar às novas, e até piores, consequências negativas.

Percebe-se o surgimento da ARF com a “injeção” que quebra o conflito no DDN. Verifica-se nesse momento que parte da solução é levar efeitos desfavoráveis aos efeitos favoráveis por meio de “injeções” que buscam eliminar as possíveis consequências negativas.

APR – Árvore de Pré-Requisitos, descreve o questionamento como mudar ou como causar a mudança identificando e ordenando os obstáculos à implementação da “injeção”. Cada obstáculo identificado, gera um objetivo intermediário que se atingido será a solução para eliminar o obstáculo e o objetivo do alto da árvore atingido. Segundo Noreen et. al (1996) o propósito da APR é alcançar o objetivo intermediário e a solução do problema, pois a “injeção” é requerida para eliminar todos os efeitos indesejáveis.

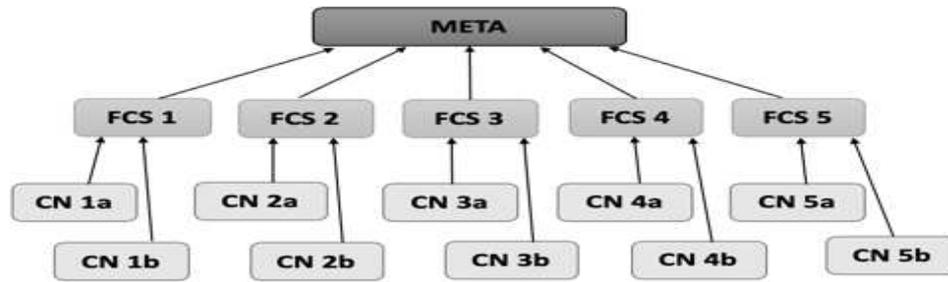
AT – Árvore de Transmissão é descrita por Noreen et al., (1996) como plano de implementação ou ação que define quais ações precisam ser tomadas, e em que sequência, para atingir os objetivos intermediários e vencer os obstáculos identificados na APR os quais ocorrem como consequência de ações específicas na AT, cujo processo de construir APR e AT resulta em soluções mais consistentes do que planos firmados, cujas soluções encontradas têm probabilidade maior de gerar resultados desejados.

Enquanto a APR conduz o indivíduo a pensar nos obstáculos que vão surgir, a AT propõe trata-los, enfatizando a comunicação do plano e suas razões, para a obtenção de consenso na formação do processo de mudança, buscando apresentar maior grau de transparência e compreensibilidade.

Goldratt (1994) afirma que o PR pode ser usado para desenvolver planos estratégicos para tratar de qualquer problema organizacional, pessoal ou interpessoal que dependa de solução. Neste contexto, Dettmer (2007) propõe o mapa de objetivos intermediários - MOI, incluindo um novo diagrama no conjunto de árvores no início do PR da TOC, criado por Goldratt (1994), para garantir a utilidade das demais fases do processo de raciocínio, bem como sua aplicação como estratégia empresarial. Na visão do autor, o objetivo é descobrir o padrão necessário para alcançar a “Meta” e o sucesso de um sistema, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e Condições Necessárias (CNs), ou seja, um destino ou direção onde todos os esforços e melhoramentos caminham juntos.

Segundo Dettmer (2007), para propor soluções para eliminação de problemas ou efeitos indesejáveis, antes de criticar determinado sistema ou empresa é necessário elaborar o Mapeamento dos Objetivos Intermediários - MOI para conhecer a condição ideal do sistema em análise. A MOI é uma exposição gráfica disposta em conexões lógicas hierárquicas e constituída entre a meta de determinado sistema, seus fatores críticos de sucesso - FCS e as condições necessárias - CNs para se atingir o sucesso, exemplificados na figura 06.

Figura 06: Mapa de Objetivos Intermediários e relação com os FCS e CNs.



Fonte: Adaptado de Dettmer (2007)

A garantia e qualidade do Mapeamento dos objetivos intermediários são direcionadas por diretrizes importantes para o sucesso das demais fases da aplicação do Processo de Raciocínio da Teoria das Restrições em quaisquer sistemas analisado. Dettmer (2007), enfatiza que para obter sucesso, é necessário compreender os pressupostos e a aplicação das diretrizes que validam a elaboração da MOI. Descreve seis pressupostos essenciais:

- a) O sistema deve ter meta e fatores críticos de sucesso que contribuam para alcançar a meta;
- b) A meta e os FCS devem se posicionar em uma estrutura hierárquica e independente;
- c) Cada sistema deve ter meta única;
- d) Os FCS e suas inter-relações são únicos no sistema e ambiente de que fazem parte;
- e) os FCS e CNs se relacionam com base no pressuposto da necessidade ou regra que administra a competição no ambiente e funcionalidade do sistema; e
- f) Um MOI com solidez representa um diagnóstico importante da meta do sistema, de seus Fatores Críticos de Sucesso e Condições Necessárias.

Ressalta-se que este ambiente reflete na Cadeia de Valor na limitação dos recursos disponíveis, deixando clara a distinção que deve ser feita entre recursos e competências, visto que recurso físico, pode ser objeto de aquisição pela concorrência em qualquer época, diferente das competências necessárias à execução, que apoiam o processo organizacional e participam como recursos imprescindíveis, podendo ser específicos de cada um dos provedores envolvidos.

Tendo como base as premissas citadas, um conhecimento importante para o desenvolvimento deste trabalho, consiste na definição de Cadeia de Valor, na qual Porter (1991), define como o agrupamento de atividades primárias ou de apoio, relacionadas e desenvolvidas pela organização que deve estar a serviço do atendimento de necessidades de clientes, internos ou externos, agregando valor a

entrega final ou ao produto/serviços intermediários do processo, fortalecendo a posição estratégica da instituição (HANSEN e MOWEN 2001, p.429), que será contextualizada no item 2.2.

2.5 Cadeia de Valor

Para os teóricos da rede, o mundo de hoje é caracterizado pelo fluxo de informação, capital e comunicação, e “esses fluxos ordenam e condicionam o consumo e a produção” ao mesmo tempo em que “as próprias redes refletem e criam culturas distintas” (CASTELLS, 2011, p.6). A interação em rede leva a construção de uma visão sistêmica de onde há criação de valor dentro da organização, explicitando quais atividades agregam valor.

Uma Cadeia de Valor é um conjunto de atividades realizadas por uma organização para projetar, produzir, vender, entregar e dar suporte a seus produtos com o objetivo de criar valor para seus clientes. O conceito de Cadeia de Valor definido por Porter (1989), pode ser aplicado em vários níveis de gestão, é perfeitamente aderente à qualquer empresa para examinar todas as suas atividades (dividindo-as em primárias e de apoio) que são os pilares da construção de vantagens competitivas, sendo consumidoras de recursos, por um lado, e criadoras de valor, por outro, analisar a conexão entre elas (chamados de elos), e ver como elas estão conectadas, através de uma visão crítica, possibilitando análise de como a organização está produzindo, comercializando e entregando o seu produto ou serviços para seus clientes, desta forma, considerando todas as etapas dos processos de produção e de distribuição que agregam valor a produtos e serviços até sua entrega ao consumidor final.

A maneira como as atividades da cadeia de valor são realizadas determina os custos e afeta os lucros, é uma ferramenta que ajuda a entender as fontes de valor para a organização, cuja circularidade abrange desde a cadeia produtiva (matéria-prima até produto/serviço), até a cadeia de distribuição (produto/serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta não descritos na forma de atividade (como governos, cooperativas e instituições públicas e privadas, entre outras).

Corroborando com Porter (1989) Magretta (2012), afirma que a cadeia de valor faz parte de um sistema de valor maior formando o conjunto mais amplo de atividades

envolvidas na criação de valor para o usuário final, independentemente de quem as desempenhe. A autora enfatiza que as atividades estabelecem a ponte entre os fatores de mercado e a posição do produto no mercado, conectando os dois, pois, uma empresa é composta de ambos. Assim, reforça o pensamento porteriano (1989) de que as atividades são observáveis, operacionais e estão diretamente associadas ao custo e à diferenciação acentuando o que as empresas fazem e definem os recursos e capacidades relevantes.

A proposta de modelo genérico, como demonstrado na figura 7, pode ser adaptada, conforme desenvolvido no item 2.5.1 deste trabalho e assim, vir a representar de forma adequada a esfera bancária, descrevendo atividades envolvidas na criação de valor ao cliente.

Figura 7- Cadeia de Valor Genérica



Fonte: Porter (1989)

Esse enfoque da ideia de Cadeia de Valor de Porter (1989), centraliza em sistemas (*input* e *output*), e como as entradas são transformadas nas saídas que serão compradas pelos seus clientes, o qual demonstra que para melhores resultados, é essencial explorar o conceito de valor e custos, ou seja, quanto o comprador está disposto a pagar por um produto ou serviço, e o custo da execução das atividades envolvidas em sua criação, na determinação dos lucros.

Nesse sentido, Porter (1989) fundamenta a vantagem competitiva de uma empresa em criar valor para seus consumidores, ultrapassando o custo de geração, evidenciando as atividades da cadeia de valor que funciona como uma forma rigorosa de entender as origens do valor para o comprador que gerarão preços mais altos e os motivos pelos quais um produto ou serviço substitui outro, ou seja, aquilo que os compradores estão dispostos a pagar para um consumo, seja de um produto ou de um serviço.

A Cadeia de Valor de Porter é um modelo que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor para os clientes e vantagem competitiva seja na redução dos custos ou ampliação dos lucros organizacionais. A

explicação de como as empresas geram e mantêm vantagem competitiva é essencial para a teoria da estratégia (BANDEIRA-DE-MELO; CUNHA, 2001). Na conjuntura de busca de elevação da vantagem competitiva, os autores reforçam o entendimento da necessidade, oportunidade, e a conveniência, de aproximar os conceitos de cadeia de valor e de pensamento sistêmico, para uma melhor operacionalidade e aplicabilidade do conceito.

Porter (1989), descreveu a composição e aplicabilidade deste conceito, que pode ser visto como um Sistema de Valores e retrata a expressão dos valores agregados pelos fornecedores, distribuidores ou outros agentes envolvidos nas entregas pretendidas, são adaptados ao processo de vendas de serviços e produtos bancários conforme é demonstrado na figura 8.

Figura 8 - Cadeia de Valor de serviços bancários inserida no Sistema de Valor



Fonte: Adaptado de Porter (1989, p.32)

Com esta abordagem, entende-se que a utilização do conceito de sistema de valor conduz ao pensamento sistêmico de conexão de ações estratégicas, orientando a circularidade no modelo e a análise de causa e efeito revelando que um resultado de uma ação pode ser início de outra ação.

2.5.1 Cadeia de valor aplicada à prática bancária

O modelo de Cadeia de valor proposto por Porter (1989), pode ser adaptável para aplicação no segmento bancário, sem a necessidades de grandes modificações dada a arquitetura e governança existente no setor, contudo, o gerenciamento da cadeia de valor, se torna um diferencial competitivo, na medida em que colabora para a melhoria do resultado, por meio da identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor, reforçando aquelas que geram valor.

Por essa razão, pode-se sugerir o ajuste parcial, incluindo a necessidade do realinhamento adequado do recurso tempo à linha mestra de como os processos e atividades são executados em uma estrutura bancária e quais necessidades se apresentam para sua plena conformidade.

Com as novas forças contingentes que moldam o mundo moderno, diferentes tipos de processos de inovação podem rodar em uma mesma empresa concomitantemente, visualizar principais contingências com melhor gerenciamento do tempo permite maior eficiência e conseqüente melhoria nos lucros. A atuação em cadeia de valor pode combinar diferentes práticas em todos os níveis da organização se caracteriza pelas relações de entrega e recebimento que agregam valor a produtos e serviços oferecidos.

De acordo com Porter (1986), as atividades dentro da cadeia de valor, são consideradas ferramentas básicas para a análise das vantagens ou desvantagens competitivas da diversificação. A capacidade de agregar valor competindo em diversas áreas de negócios pode ser compreendida em termos da divisão de atividades ou da transferência de habilidades de uma atividade para outra na cadeia de Valor. Tal fato permite conferir um caráter concreto e rigoroso à visão de sinergia, um conceito antes pouco tangível. Assim, a Vantagem Competitiva explora tanto essas questões quanto os desafios organizacionais da colaboração entre os negócios, denominados de Elos dentro da Cadeia de Valor.

Considerando esta abordagem, em uma visão mais abrangente, é imperante se compreender a gestão do tempo como um importante elo, no processo produtivo das dependências bancárias, na conexão das relações entre as diferentes atividades que a compõem. Dentro do contexto de uma cadeia global de atividades percebe-se que a variável tempo, tem o poder de dicotomizar os custos e resultados da empresa, criando diferenciação e valor para o cliente, ou seja, entendendo os elos dentro da cadeia, onde cada atividade básica de valor afeta ou é afetada por outras atividades gerando o valor evidenciado de vantagem competitiva, conforme demonstrado na figura 09.

Figura 09 – A circularidade da variável Gestão do Tempo para geração de Vantagem Competitiva melhorando a Experiência do cliente



Fonte: Adaptação de Porter (1989)

Embora as atividades de valor sejam blocos de construção de vantagem competitiva, a cadeia de valor não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valor. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra, que influencia a capacidade da empresa, resultando em vantagem competitiva pela otimização e coordenação.

Vantagem Competitiva introduz o conceito de cadeia de valor, o qual serve de base para o raciocínio estratégico sobre as atividades envolvidas em qualquer negócio e a avaliação de seu custo relativo e papel na diferenciação.

Uma segunda consequência importante do conceito de cadeia de valor, é que ele obriga o gestor a enxergar além dos limites de sua própria organização e atividades, de modo a perceber que faz parte de um sistema de valor maior que envolve outros competidores. Além disso, todos os envolvidos no sistema de valor precisam compreender melhor o papel que desempenham em um processo maior de criação de valor, mesmo que estejam a uma ou duas etapas do usuário final (MAGRETTA, 2012).

Organizações são sistemas complexos e a ferramenta indicada para trabalhar com sistemas complexos são diagramas de sistema baseados no princípio de feedback (SENGE, 2004). Por ser a cadeia de valor a representação das principais atividades estratégicas da organização, pode-se afirmar que também é a ilustração de um sistema complexo e que uma exibição gráfica linear e unidirecional não consegue representar satisfatoriamente todas as relações existentes nesse sistema.

2.5.2 A Inovação ao longo da Cadeia de Valor

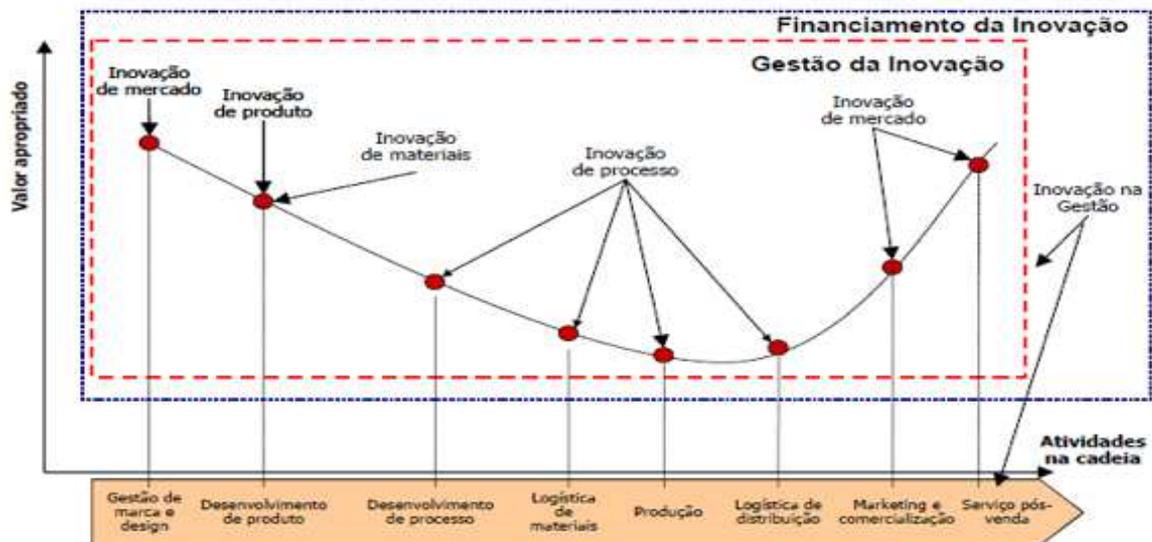
Segundo Schumpeter (1976), para que uma economia passe a se desenvolver há a necessidade de ocorrer uma mudança na vida econômica que parta da própria esfera econômica, através de uma mudança tecnológica, uma inovação. Em seu estudo da teoria dos ciclos econômicos, foi introduzido o conceito de inovação como um processo de destruição criativa na qual, continuamente, novos produtos assumem o lugar de produtos antigos. Para o autor, as inovações podem ser classificadas como de produto, de materiais, de processos, de mercado e de modelo de gestão.

De acordo com Malhotra (2000), a inovação em modelos de negócios demanda informações resultantes da gestão do conhecimento que toma por base a sinergia entre a capacidade de processamento das tecnologias da informação e a capacidade humana de tomada de decisão.

Essa sustentação é confirmada na visão de Bergeron (2003), que destaca a relação entre os modelos de negócios e processos de gestão do conhecimento, afirmando que variam em função da filosofia de gestão e da cultura organizacional, fazendo com que um seja alterado em função do outro. Desta forma para que uma empresa possa encantar seus clientes, precisa fortalecer a inovação na cadeia de valor, tomando como valor fundamental da cultura e abraçar a transformação digital, para integrar a tecnologia digital a todas as soluções empresariais, otimizando processos e aprimorando continuamente a experiência do cliente.

Pantaleão, Antunes e Pellegrin (2007), corroboram com esta ideia e propõem um modelo que busca explicitar a apropriação de valor ao longo das atividades da cadeia de valor genérica, chamado de “curva da riqueza” demonstrada na Figura 10.

Figura 10 – O modelo proposto de inovação – Curva da riqueza



Fonte: Pantaleão, Antunes e Pellegrin (2007, p.6).

Neste modelo, algumas etapas geram mais valor que outras quando analisadas através da perspectiva de inovação, conceito diretamente relacionado aos tipos de inovação existentes. Atividades como gestão de marca e design, marketing e comercialização e serviços pós-venda agregam maior valor em termos de inovação e estão diretamente relacionadas a inovações de mercado. Em seguida, estão as

atividades relacionadas a desenvolvimento de produto, ligadas à inovação de produtos e materiais. Em um terceiro nível, estão as atividades de desenvolvimento de processos, logística de materiais e de distribuição e de produção, ligadas a inovações de processo.

Logo o estudo de Pantaleão, Antunes e Pellegrin (2007), evidencia que cada atividade da cadeia de valor contribui para a criação de inovação de forma sistêmica na empresa, incrementando as estratégias genéricas de geração de receita e redução de custo, seja em maior ou menor grau, através de inovações que podem ser incrementais ou disruptivas.

Kaplan e Norton (1996) adicionam que os gestores devem definir uma cadeia de valor de processos internos completa, para a perspectiva de processos internos do *balanced scorecard* (BSC), passando pelos processos de inovação, operacionais e de pós-venda (Figura 11).

Figura 11 – O modelo de cadeia de valor genérico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p. 96)

Nota-se no modelo proposto, que o processo de inovação cria produtos ou serviços para atender às necessidades latentes ou decorrentes dos clientes; o processo operacional produz e entrega esses produtos e serviços; o processo de pós-venda realiza os serviços ao cliente que ocorrem após a venda original, como treinamento, manutenção e suporte técnico. Ao final desta cadeia, tem-se o resultado do atendimento à necessidade do cliente, o satisfazendo ou não. A satisfação do cliente é tradicionalmente mensurada pela “comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 142).

Desta forma Kaplan e Norton (1996), propôs a ideia de que ao final das atividades da cadeia temos uma medida de valor, que deve ser comparada com a expectativa do que era proposto no início da execução das atividades, criando uma ideia de circularidade da cadeia de valor, apresentando a interdependência das atividades da cadeia para o alcance do objetivo, criar e entregar valor.

Caso a entrega de valor tenha sido igual ou superior à esperada pelo cliente, deve-se criar novas formas de continuamente superar as expectativas do cliente, para que a organização consiga gerar cada vez mais valor ao longo do tempo. A quantificação de valor passa por conceitos que levam a abstração e subjetividade do objeto que está sendo avaliado.

Na próxima seção serão discutidos alguns conceitos sobre estratégia empresarial e indicadores de desempenho, com enfoque em desempenho organizacional, conceitos estes fundamentais para o desenvolvimento deste estudo.

2.6 Indicadores de Desempenho

Diversos estudos têm sido desenvolvidos sobre a utilização de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, destacando-se os trabalhos de Neely (1999), Said, Elnaby, e Wier (2003), Souza, Lisboa, e Rocha (2003), Sliwka (2004), Abdel-Maksoud et al., (2005) e Guerreiro, Cornachione Jr. e Soutes (2011).

Segundo Neely (1999), os indicadores de desempenho apresentam atributos específicos de acordo com os objetivos que devem desempenhar no processo de avaliação de negócios. Pode-se utilizar diversos indicadores de medições, financeiros e não financeiros para avaliar o desempenho da empresa como um todo. Os indicadores de desempenho mais citados na literatura são o Valor Econômico Adicionado (EVA – *Economic Value Added*) e o Retorno sobre o Investimento (ROI – *Return on Investment*), esses são chamados de indicadores de desempenho econômico.

Para os estudiosos Westerman, Bonnet e McAfee (2016, p. 256-258), especialistas em transformação digital, os objetivos e as medições da transformação da empresa devem estar inextricavelmente associados, ou seja, as estruturas de recompensas (incentivos financeiros e não financeiros) devem estar alinhados com os objetivos de transformação para garantir a fluidez dos processos em toda a sua extensão, ainda tornando coesa a interface entre os vários departamentos e as unidades de negócios. Muitos dos desafios rotulados como “resistência à mudança” durante a transformação são, na verdade, conflitos sobre medições e recompensas.

Kaplan e Norton (2000), mencionam que apenas 10% das estratégias formuladas são implementadas com êxito, evidenciando que embora a aplicação do planejamento estratégico promova benefícios às organizações, é comum ocorrerem

dificuldades relativas à sua implantação ou operacionalização, associando o pensamento de Ansoff (1981), que preconizou que a elaboração do Planejamento Estratégico, por si só, não produz mudança significativa e nem sucesso organizacional, sendo necessária a participação e engajamento das pessoas para sua adequada implementação, para que ocorram os resultados esperados, visto que são elas que transformam ambientes e situações.

Conforme descrito por Kaplan e Norton (2008, p.6)

Mesmo com a adoção crescente de sistemas de execução da estratégia baseados no *Balanced Scorecard*, constatamos que ainda existem lacunas entre a formulação dos planos estratégicos de alto nível e sua execução pelos departamentos, equipes de processo e pessoal de linha de frente.

Com esta afirmação os autores chamam a atenção para as lacunas existentes por falhas no processo de comunicação, refletindo em erros de definição e desdobramentos dos planos estratégicos ou oriundos de falta de entendimento e alinhamento por parte das equipes de trabalho.

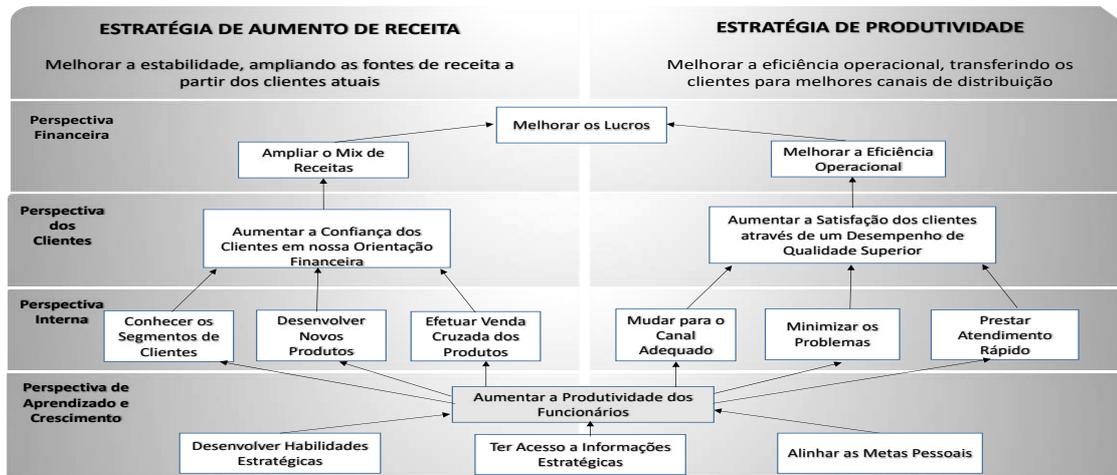
2.6.1 Integração do BSC à Estratégia e o Mapa Estratégico em serviços bancários

Kaplan e Norton (1996), estabelecem que as organizações apresentam três objetivos financeiros genéricos, responsáveis pelo direcionamento da estratégia empresarial: crescimento de receita; redução de custo ou aumento de produtividade; e otimização de ativos e capital.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), na base da estratégia há um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, cuja inter-relação do tipo “se-então”, se objetiva a mensurar a execução da estratégia organizacional nas diversas perspectivas de modo que possam ser gerenciadas e validadas. Assim, “Um bom *Balanced Scorecard*, deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios.” (KAPLAN e NORTON, 1997, pg. 156).

Nessa sustentação o *Balanced Scorecard* apresenta-se, como uma sistemática para descrever a estratégia, para medir sua execução, e para instrumentar o processo de gestão estratégica, considerando neste processo a inserção de ativos intangíveis, demonstrados no Mapa estratégico conforme figura 12.

Figura 12 – Mapa Estratégico: A estratégia do MetroBank



Fonte: Kaplan e Norton (1997, pg. 159)

Porter (1996), analisa fatores externos (do mercado) para determinar as competências internas a serem desenvolvidas, contrapondo-se a visão de Grant (1991) que está relacionada aos fatores internos (da própria empresa) e sugere uma abordagem estratégica a partir das competências distintivas das organizações em oposição à abordagem prescritiva da estratégia, utilizada no BSC (KAPLAN e NORTON, 1996) de que a organização é capaz de formular uma estratégia para, em seguida, implementá-la na corporação para avaliar os resultados obtidos a fim de fazer uma apreciação se a visão se cumpriu ou não, com a utilização indicadores de desempenho, aplicando instrumentos de gestão para terem sucesso na implementação de suas estratégias e na avaliação dos seus resultados.

Em suma, o BSC emprega indicadores de desempenho para medir o equilíbrio entre os objetivos financeiros e as metas de longo prazo, ou seja, o quanto as metas estabelecidas foram atingidas, cujo fluxo é apresentado na figura 13:

Figura 13 –Gestão Estratégica - BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Com princípios muito simples, o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1996), é considerado um dos modelos de gestão estratégica mais importante das últimas décadas, cujo sucesso também advém do fato de que os indicadores propostos não se atêm exclusivamente aos resultados econômico-financeiros da organização, medindo também outras perspectivas, como capacitação humana, tecnologia e processos.

Qualquer empresa razoavelmente rentável pode facilmente obter capital financeiro necessário para aquisição de equipamentos, desenvolvimento de novos produtos, adquirir novas empresas e entrar novos mercados. Contudo, a alocação de capital deixou de ser fonte exclusiva de vantagem competitiva.

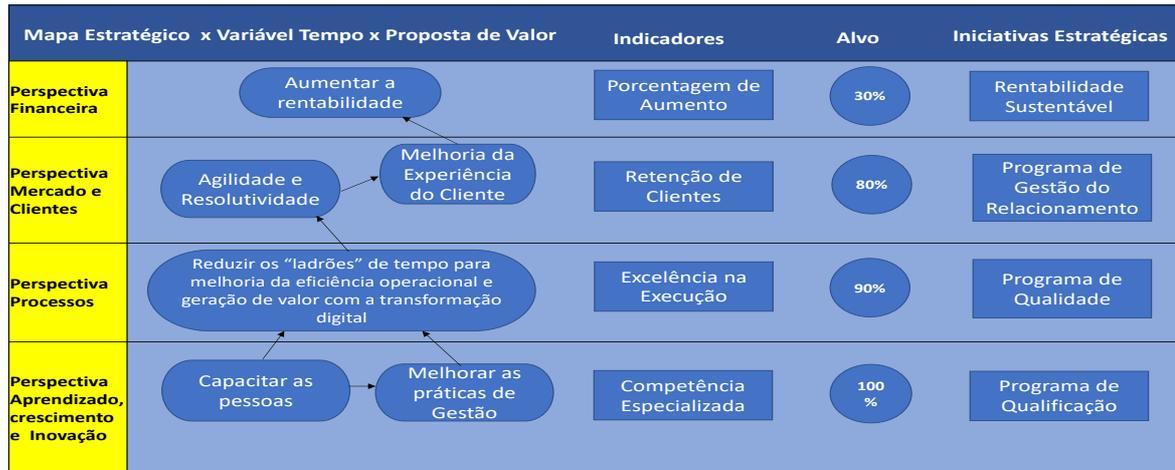
Para Kaplan e Norton (2004), autores do BSC, o Capital Humano é uma fonte de vantagem competitiva, considerado ativo intangível, cujo valor é definido em função da disponibilidade de habilidades estratégicas, talentos e conhecimentos descritos no mapa.

Esses pesquisadores perceberam que a gestão estratégica se apresenta em 4 perspectivas: a) Aprendizado e Crescimento (pessoas, infraestrutura e tecnologia); b) Processos (desenvolvimento de produtos, canais de distribuição etc.); c) Clientes (melhoria dos produtos, aumento da base de clientes, relacionamento com o mercado); d) Resultados Financeiros.

Desenvolver uma Proposta de Valor é o que alimenta e perpassa todas as perspectivas da gestão estratégica. Investimentos numa boa base (perspectiva de aprendizado e crescimento) ajuda a organização a garantir a qualidade de seus processos e, por sua vez, processos estruturados são atributos que, quando traduzidos na Proposta de Valor, serão bem recebidos pelos clientes, melhorando a experiência e levando a resultados financeiros satisfatórios.

Nesse sentido, a dimensão “Pessoas, Processos e Cultura” será analisada demonstrando como a gestão do tempo impacta no resultado figura 15, avaliando um exemplo de mapa estratégico que poderia ser oriundo da área de prestação de serviços, sob a ótica da cadeia de valor, quanto à capacidade de transformar os processos de trabalho influenciando a cultura empresarial, para se tornarem mais ágeis e assertivas, possibilitando o impacto positivo das decisões estratégicas, na produtividade nas vendas e conseqüentemente na experiência do consumidor final.

Figura 14 – Recorte do Mapa Estratégico - BSC x Variável Tempo x Proposta de Valor



Fonte: Autora adaptado unibb.com.br e (KAPLAN e NORTON, 1996).

Como mostra a fig. 14, o objetivo estratégico final é aumentar a rentabilidade, apresenta como os ativos intangíveis são transformados em tangíveis e demonstra a relação de causa-efeito dos objetivos estratégicos. Para aumentar a rentabilidade, a empresa precisa satisfazer as necessidades dos clientes. A entrega pontual é um fator crítico para a satisfação dos clientes.

2.6.2 Indicadores de desempenho Financeiros

Otimizar os investimentos permitindo melhorar a rentabilidade, de forma sustentável, é fundamental para garantir a perenidade de qualquer Empresa. Isso pressupõe um planejamento para potencializar resultados, que contemple a visão de longo prazo, e a definição de escolhas estratégicas, bem como eventuais renúncias, considerando a atual conjuntura do mercado bancário, com os impactos da queda das taxas de juros, pressionando os spreads, além do contexto de acirramento exponencial da concorrência, tanto entre os bancos tradicionais quanto decorrente de novos entrantes no mercado (bancos digitais, fintechs, bigtechs, etc.).

Não obstante, as mudanças no comportamento dos consumidores que, mais empoderados e exigentes, pressionam pela redução de taxas e tarifas além da melhoria contínua da experiência do cliente. O indicador financeiro que melhor capta essa ideia de competitividade é o ROIC (Retorno sobre o Capital Investido). É o indicador que pondera os lucros gerados por uma empresa versus todos os fundos investidos, despesas operacionais e capital além de integrar todas as três dimensões da competitividade, correspondendo à

sua natureza multidimensional: criar valor para os clientes, lidar com os concorrentes e usar os recursos produtivamente. Sua aplicabilidade demonstra que utilizando os recursos de forma eficaz, poderá obter um bom retorno para satisfazer os clientes de maneira sustentável e lidar competitivamente com os concorrentes (PORTER, 1996). O ROIC de longo prazo revela a eficácia com que uma empresa está utilizando seus recursos (MAGRETTA, 2012).

Para avaliar o desempenho da empresa como um todo podem-se utilizar diversos indicadores. Os indicadores de desempenho apresentam características específicas de acordo com os objetivos que devem desempenhar no processo de avaliação de negócios. Segundo Gitman (2002, p.123), esses são frequentemente chamados de indicadores de desempenho econômico, sendo mais utilizados na literatura o Valor Econômico Adicionado (EVA – *Economic Value Added*) e o Retorno sobre o Investimento (ROI – *Return on Investment*), que “mede a eficiência da administração na geração de lucros com seus ativos totais, também conhecido como Taxa de retorno sobre o ativo total (ROA)”. O resultado operacional reflete o desempenho da organização independentemente da forma como a empresa é financiada. Deve ser observado que o ROI é, na verdade, reflexo do desempenho de duas medidas: margem operacional e giro do ativo total.

Para uma empresa aumentar suas chances de sobrevivência e ampliar o seu horizonte mercadológico é necessário delinear todo ciclo produtivo, analisar e traçar estratégias para redução de custos. O custo ou desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas.

A este respeito, Guerreiro e Soutes (2013, p.184), em sua pesquisa: Práticas de Gestão Baseada no Tempo, afirmam “diversos estudos sobre a utilização de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros”, destacando-se os trabalhos de Neely (1999), Sliwka (2004), Abdel-Maksoud et al., (2005) e Guerreiro, Cornachione Jr. e Soutes (2011).

Assaf Neto (2008b) observa que outro indicador de desempenho econômico é o ROE – Retorno sobre o Patrimônio Líquido (*Return on Equity*), que reflete a perspectiva dos donos da empresa, medindo o resultado líquido relativamente ao patrimônio líquido da empresa, corroborando com as demonstrações de Gitman (2002), que justificou como a taxa de retorno sobre o PL que mede o retorno sobre o investimento (ações preferenciais e ordinárias).

Contudo, para avaliação do desempenho operacional das empresas, são propostos diversos grupos de indicadores, atendendo a necessidades específicas de

cada uma delas, os quais são chamados de indicadores de desempenho não financeiros (ABDEL-MAKSOU, DUGDALE e LUTHER, 2005), aos quais o sucesso dos objetivos empresariais dependem de boas estratégias, atenção e precisão da eficiência de cada um, possibilitando a empresa planejar, deslocar, adequar e ajustar os recursos disponíveis, a fim de executar as atividades de maneira eficiente e que garantam o aproveitamento das oportunidades existentes no ambiente em que a empresa está inserida.

2.6.3 Indicadores de Satisfação de Clientes – NPS

Com o propósito claro de centralidade no cliente (customer centric), Reichheld (2003), desenvolveu uma metodologia simples, flexível e confiável, denominada de *Net Promoter Score* - NPS, para mensuração do Grau de Lealdade dos Consumidores, com o objetivo de identificar e analisar se os clientes são leais a uma empresa ou não, impulsionando bons lucros e crescimento verdadeiro.

O trabalho de Reichheld et. al. (2011) na área de retenção de clientes e funcionários quantificou o vínculo entre lealdade e lucros, assim, calcular o Net Promoter Score permanentemente e acompanhar a evolução deste indicador traz benefícios a qualquer tipo de empresa em qualquer ramo de atividade, facultando identificar como os clientes estão se sentindo e possibilitando a gestão da experiência do cliente, que evidencia o resultado da satisfação dos consumidores para a linha de frente da organização em tempo hábil, permitindo mudanças para um resultado rentável e orgânico, não traduzido em modelos antigos de pesquisa de satisfação de clientes.

A metodologia propõe que altas pontuações no NPS evidenciam experiência positiva do cliente e estão fortemente correlacionadas a recompras, indicações e outras ações que contribuam para o crescimento de uma empresa, sendo adotada por grandes marcas, como Apple, Amazon e American Express, que utilizam a métrica para esse processo e comprovam que ela é uma das mais eficazes para trazer resultados significativos, tornar a empresa customer centric e desta forma aumentar os lucros.

O indicador busca induzir, por meio da melhoria contínua da satisfação e do relacionamento com o cliente, o aumento de percentual de clientes promotores da marca e a redução dos detratores da marca. O cultivo de clientes promotores melhora a reputação da empresa, tornando-a mais sólida, competitiva e sustentável, uma vez

que a propagação positiva da marca da empresa é feita de forma espontânea pelos consumidores muito satisfeitos.

De acordo com os estudos de Reichheld et. al. (2011) uma das consequências mais imediatas é que o cliente passa a olhar a empresa como uma aliada para atender suas necessidades, ampliando o seu nível de satisfação e criando, assim, os chamados promotores “fãs da marca” promotores (NPS).

Os consumidores desejam se relacionar com suas marcas preferidas quando e onde quiserem. Esse relacionamento é uma via de mão dupla: quando a experiência é positiva, a marca ou a empresa passa a ser endossada por eles nas mais diversas plataformas digitais; porém, se for negativa, as reclamações também surgirão em tempo real e muitas vezes de forma viralizada, detratores (NPS).

No contexto dos processos de negócios analisados neste trabalho, no alinhamento da estratégia para a gestão de resultados, é dado foco em indicadores não financeiros relacionados com o fator tempo e a experiência do cliente.

Desse modo, otimizar a alocação de recursos é fundamental para se obter melhores resultados com a adoção de inovações tecnológicas e organizacionais da nova era digital que afeta os hábitos e modifica comportamentos de consumo, além do grau de exigência dos consumidores, seguido de forte movimento social em que a tecnologia se faz presente e necessária contribuindo com maior autonomia, agilidade e rapidez no atendimento das necessidades do cliente oferecendo inovações tecnológicas que se transformam rapidamente em novos negócios e ameaçam tornar obsoletas as empresas que se apoiam unicamente em seus antigos modelos de negócios.

Uma vez construído o alicerce da primeira dimensão, as empresas estarão aptas a alavancar ao uso de dados analytics e tecnologia para desenvolver uma visão 360° de seus clientes e agilizar a tomada de decisão, fazendo ligações entre a estratégia planejada e a execução pretendida, definindo indicadores para a medição e estabelecendo metas para serem atingidas.

2.7 O novo contexto organizacional: A Era digital

A transformação digital das atividades se expandiu no segmento bancário fez com que os bancos dessem um salto de qualidade na automação de seus produtos e serviços: surgiram caixas eletrônicos, cartões magnéticos, o código de barras, *Internet Banking* e *APPs*. Hoje, a transformação digital tem como desafio tornar tudo ainda

mais rápido por meio de recursos como tecnologias de robótica flexível, *analytics* avançada, tecnologias de voz e tradução e a impressão 3D (WESTERMAN, BONNET e MCAFFE, 2016).

Como um resultado direto, os mercados ficaram mais sofisticados e mais complexos, originando um descolamento entre a velocidade das mudanças e capacidade de adaptação da maioria das empresas. Ao explorar-se o poder das atividades principais do varejo bancário integrando-as às tecnologias disponíveis, sucedem-se novas oportunidades, que vão desde a experiência vivida pelo cliente e os emergentes modelos de negócios.

Modelo de negócio pode ser conceituado como a descrição da lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor, ou seja, um modelo de negócio determina o produto ou serviço que a organização irá produzir, o método de produção, público-alvo destinado e suas fontes de receita. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.14).

Com a utilização das tecnologias digitais, principalmente pela grande quantidade de informações disponíveis, nota-se que os consumidores tornaram-se mais exigentes e visam reduzir o máximo possível de tempo de espera na demanda de uma solução bancária, seja na contratação de um serviço ou aquisição de um novo produto, em que almeja informações instantâneas, em qualquer local, com conveniência e comodidade, muitas das vezes sem ter que se deslocar de sua residência.

Em consonância com as tendências da Sociedade da Informação, a procura de meios disruptivos encontrar-se-á cada vez mais associada quer à automatização das operações e aos processos de gestão e administração, apoiados na informática quer às soluções que integrem os multimídias e os serviços avançados. (AMARAL, 2010. p.16).

Com a democratização da internet, migramos da visão de cadeia de valor para rede de valor. A grande difusão da internet influencia diretamente a formação do pensamento contemporâneo, a atual sociedade da informação de Castells (1999), por meio das interações em rede, que emanou do incessante avanço das tecnologias da informação e da sua aclamada convergência com as tecnologias de comunicação e com as “mídias sociais” dando origem ao que alguns também chamam “economia em rede” ou “sociedade em rede” (AMARAL, 2010), sendo responsável por revolucionar não apenas os meios de comunicação, mas proporcionar um desenvolvimento exponencial sem precedentes de oportunidades econômicas e progressos científico, cultural e educacional.

Em rede, todos os negócios passam a ser percebidos e entendidos globalmente, porque a deslocalização promovida pelas redes faz com que quase todo

o mundo comece a se parecer com um ponto onde tudo acontece. Em rede, todos os negócios são redes.

No cenário mundial, a transformação digital representa uma grande mudança na relação com os clientes, criando novos desafios para as empresas, trazendo inovações disruptivas, estabelecendo novos modelos de negócios através de tecnologias digitais que estão transformando o mundo à nossa volta, as formas das nossas comunicações e as economias em escala global, criando a conhecida “*shared economy*” (TAURION, 2016).

Trata-se de um novo formato de economia que preconiza a compra de uma experiência, ao invés da posse de algo, como por exemplo a utilização de APP de mobilidade urbana (Uber, Cabify, etc.), onde o que importa ao consumidor é chegar ao local desejado (finalidade, comodidade) e não o carro em si (meio). Vê-se que além do progresso econômico, a tecnologia tem propiciado importantes mudanças sociais e culturais ao modo de vida das pessoas.

Para Taurion (2016), a mobilidade e os apps, são os grandes responsáveis pela mudança de hábitos no século 21. São eles que permitem transformar equipamentos como o *smartphone* e o *tablet* em ferramenta que simplifica o dia a dia das pessoas permitindo maior comodidade com segurança e conforto seja na pesquisa de informações para tomada de decisões, se conectar às mídias sociais, enfim, tornou-se parte integrante da vida diária.

Nesse contexto, fatores como criatividade, capacidade e oportunidade assumem nova dimensão na era digital e a jornada de transformação digital pela qual as organizações estão sendo guiadas permitirá o aprimoramento das atividades, a relacionar melhor com os clientes mudando e melhorando a forma de fazer negócios, gerando níveis de lucro e produtividade significativamente maiores em todos os setores de atividades.

Isto porque estamos às voltas com inúmeras inovações tecnológicas como Internet das Coisas, *analytics*, drones, impressoras 3D, *machine learning* e mídias sociais e seus impactos estão promovendo transformações exponenciais nas empresas que para sobreviverem devem responder com rapidez às mudanças. Uma estrutura hierarquizada e rígida não sobrevive ao dinamismo da digitalização.

As mudanças demandam velocidades que os atuais modelos organizacionais tradicionais não conseguem atender e entender que a transformação digital é um

caminho sem volta, que permite um movimento de constante adequação nas atividades, processos e competências que são essenciais para sobrevivência neste novo ambiente. “Ser digital é uma questão de mudança cultural e não de tecnologia” (McKINSEY e COMPANY, 2019).

A tecnologia é um dos elementos importantes, mas nem de longe o mais crítico considerando que pode ser adquirida a qualquer momento, contudo, a construção da cultura digital deve estar conectada a uma mudança de mentalidade e ao desejo de reinvenção. Por isso, é fundamental que as lideranças encabechem o desafio dentro das empresas (McKINSEY e COMPANY, 2019).

Nessa nova dinâmica competitiva, para ser bem-sucedido, esse movimento precisa ter o foco para o atendimento, que deve estar centrado no cliente, em outras palavras, é preciso que as organizações e todos os seus funcionários estejam cada vez mais atentos à inovação e ao atendimento resolutivo com agilidade.

Na visão de Weill e Woerner (2019), para desenvolver uma estratégia de sucesso, é necessário evoluir de um modelo em que o foco está no produto para outro em que esteja na maneira como o cliente enxerga essa relação, despertando vínculos emocionais e reduzindo o esforço do cliente e gerando relacionamento com maior protagonismo e interação humanizada, onde os serviços, visem garantir uma experiência positiva e memorável ao cliente em qualquer canal de contato escolhido, solucionando suas demandas do início ao fim.

Não viemos dizer para sua empresa o que ela deve fazer. Viemos trazer conhecimento, gerado pela observação do que as companhias de melhor desempenho vêm fazendo com suas capacidades digitais. De posse dele, seus gestores, que conhecem sua empresa melhor do que ninguém, saberão como aplicá-lo para enfrentar os desafios do futuro digital. (WEILL e WOERNER, 2019, p.16).

As empresas que focam apenas em seus produtos e serviços e deixam de lado a experiência do cliente tornam-se cada vez mais vulneráveis, principalmente devido a alguns pontos muito presentes no mercado nos dias atuais.

2.7.1. Empoderamento do Consumidor

O mundo passa por uma era de intensas mudanças tecnológicas em que o contato entre as pessoas e as empresas ocorrem em um meio cada vez mais virtual. A inteligência artificial faz parte de nossas vidas e, muitas vezes, não percebemos

como ela influencia as nossas escolhas, nem como facilita atividades diárias e corriqueiras. O jeito de se comunicar ultrapassa barreiras geográficas e temporais. As exigências do consumidor se tornam prioridade, pois sua influência dentro do mundo do consumo começa a ditar novas regras e a definir novas tendências.

Tudo isso afeta o mercado financeiro, pois, assim como as interações entre as pessoas, a economia se reinventa a cada dia e de maneira criativa, mudando a forma das pessoas acessarem produtos financeiros.

O crescente empoderamento dos consumidores e sua capacidade de obter o que querem, quando e como querem, se consolidou nos dias atuais. Isso exige que as empresas ofereçam uma proposta de valor diferenciada que busque garantir uma experiência positiva do princípio ao fim, com atenção redobrada a questões como resolutividade, conveniência, pós-venda, experiência do usuário etc. além de sinergia entre o off e o on-line. Assim, “Não estamos mais falando de ‘satisfação do cliente’, mas de ‘experiência do cliente’” (WEILL e WOERNER, 2019, p. 16).

Segundo uma pesquisa da Accenture (2020), mais de 20.000 consumidores em 19 países, incluindo o Brasil, 47% dos respondentes estão dispostos a pagar mais por uma experiência de compra que superasse suas expectativas. Nessa mesma visão, Gurski (2020), complementa que atender ou exceder as expectativas dos clientes exige um repensar completo, desde o desenvolvimento de novos conceitos, passando pela fabricação e transcendendo a prateleira da loja, contudo, apesar das tecnologias digitais terem aumentado as oportunidades de engajar e interagir com os consumidores durante toda a sua experiência de pesquisa e compras, muitos varejistas e marcas ainda têm dificuldades para oferecer uma experiência boa em um ambiente integrado: *Phygital*.

Numa abordagem disruptiva, a pesquisa da Ernst e Young (2012), demonstra que através das tecnologias disponíveis, as empresas podem fazer uso mais eficaz de dados e informações de seus clientes tempestivamente à realização de qualquer atendimento, formatando uma abordagem mais aderente e assertiva para a apresentação de uma proposta de valor no intuito de construir abordagens e criar experiências positivas desde o primeiro contato de acordo com o momento de vida do consumidor.

Ter o foco no cliente não significa que o produto ou serviço tornou-se agora secundário, mas sim que o profissional deve se concentrar não somente nas características daquilo que está sendo ofertado, mas conhecer o perfil do cliente, ou seja, seu momento de vida, para entender suas necessidades e atendê-las da melhor forma.

A cada ano aumenta o número de consumidores considerados nativos digitais, isto é, pessoas que já cresceram em um mundo em que a internet e os dispositivos digitais são parte de seu dia a dia desde muito cedo, influenciando novo perfil de consumo.

- A sua relação de consumo, bem como seu senso de propriedade é bem distinta – para eles, a linha entre o que é o produto e o que é serviço tende a ser muito mais tênue.

Atualmente, o cliente encontra-se na parte central da estratégia de qualquer empresa, sendo essencial para seu crescimento que haja foco em atrair, satisfazer e reter seu mercado consumidor.

A Visão Cliente ajuda a encarar o negócio na perspectiva do cliente, permitindo que a oferta realizada tenha valor agregado e entregue o que ele realmente necessita. Quando o objetivo é atingido, essa experiência cria um sólido vínculo entre o consumidor e a marca, garantindo uma vantagem competitiva no curto e também longo prazo (REICHHELD et. al., 2011).

Ao se entender o cliente de forma aprofundada, o fator humano entra em jogo e a venda deixa de ser algo mecânico e se transforma em uma experiência positiva para todos os envolvidos.

O perfil do cliente bancário também mudou, evoluindo para uma cultura de nicho e personalização, alavancada por meio da análise de dados. Devido ao amplo acesso à informação os clientes bancários se tornaram mais empoderados para escolherem as soluções que melhor os atenda, e com este perfil mais exigente e diversificado, denominados no conceito da indústria 4.0 de super consumidores, as instituições financeiras tradicionais precisam se transformar para atender seus clientes cada vez mais de forma personalizada.

Nesse processo de transformação um dos maiores desafios é desenvolver uma experiência positiva de atendimento que possa englobar os mais diferentes graus de maturidade digital dos clientes, desde os *heavy users* até aqueles que são menos afeitos aos canais digitais, com a adaptação dos modelos tradicionais às novas soluções e processos, oferecendo uma melhor experiência nas interações.

2.7.2 Experiência do Cliente

Uma pesquisa do MSI - *Marketing Science Institute* (2014), contempla a experiência de cliente como um tema pouco explorado e um dos desafios de pesquisa

mais importantes nos próximos anos, devido ao aumento e à complexidade dos *touchpoints* (instâncias de contato direto, quer com o produto ou serviço em si ou com as representações do mesmo) por parte da empresa ou de uma terceira parte (MEYER e SCHWAGER, 2007) de clientes. Nessa perspectiva, existe a crença de que criando experiências positivas dentro da jornada do consumidor, haverá melhorias e incremento no desempenho e satisfação dos clientes.

As experiências não são apenas entregues pelas organizações aos clientes. A experiência está intimamente ligada à percepção de valor obtido pelo próprio cliente, seja pelo benefício do produto, serviço ou atendimento (HELKKULA, KELLEHER e PIHLSTROM, 2012). Neste contexto, a empresa de consultoria americana Acquia acrescenta que esta percepção é afetada pelas expectativas e necessidades do consumidor e como aquele serviço os cumpre (ou não).

O cliente faz uma avaliação consciente e inconsciente do serviço (ZOMERDIJK e VOSS, 2010), com base no valor percebido pelo serviço recebido em sua totalidade (BITNER e HUBBERT, 1994; Oliver, 1997) e na sua satisfação/insatisfação geral (CARBONE, 2004). Esta avaliação resultará sempre numa percepção, positiva ou negativa, sinalizando se cliente poderá ter intenções em recomprar o serviço ou não (no caso de um serviço contínuo, de continuar ou não com o serviço oferecido pela empresa), como pode ter a intenção de recomendar a outrem, ou mesmo de reclamar (JOHNSTON e KONG, 2011).

Edvardsson, Gustafsson e Enquist (2007) recomendam que não é suficiente ter em conta as necessidades, as expectativas, as percepções de qualidade e os valores dos clientes para ter uma visão precisa e detalhada dos mesmos. De acordo com os autores o desafio consiste em alinhar a estratégia e a cultura da empresa com a percepção de valor do cliente e as suas prioridades, ou seja, ajustar o portfolio de serviços da empresa ao ciclo de vida dos clientes, denominados de momentos da verdade, onde as pessoas interagem. Para os autores, os pontos de interação têm um papel-chave na criação de um relacionamento para a fidelização e rentabilização dos clientes. Para criar uma experiência de cliente positiva, é essencial reconhecer a importância de cada ponto de contato entre o cliente e a empresa (TEIXEIRA et al., 2012), os chamados *touchpoints*.

Neste pressuposto, os atores da infraestrutura de mercado têm construído modelos de negócios centrados em dados que focam nos "*dados como um ativo*". Os agentes passam a estar constantemente expostos, elevando o risco de impactos em sua reputação.

Meyer e Schwager (2007), pesquisadores da Bain & Company, afirmam em estudo realizado com clientes de 362 empresas, que apenas 8% relataram ter uma experiência superior, enquanto 80% das empresas acreditavam estar proporcionando essa mesma experiência superior. Frow e Payn (2007) explicam que isto acontece porque existe um gap entre as percepções das empresas e clientes. Isso significa que apesar do tema experiência do cliente e seus benefícios estarem no topo de prioridades das empresas, estas não estão conseguindo efetivamente entregar proposta de valor aos clientes.

Atender demandas do cliente, entregando uma jornada agradável e conclusiva, superando as suas expectativas e as expectativas dos *stakeholders* e sociedade, justifica os investimentos que devem ser feitos no fator tempo, considerando o plano de cargos e funções e a redução da quantidade de mão de obra disponível nas agências, no sentido de aparelhar o gestor para que seja atingido o plano de metas delineado na Estratégia corporativa.

2.7.3 Inteligência Social

A Inteligência Social é considerada um dos aspectos relevantes para garantir o êxito de uma estratégia de negócio. A empresa que se apoia nesses conceitos é capaz de se antecipar proativamente, tirando vantagem das oportunidades que vão surgindo, estimando o valor real do entorno que a rodeia e as implicações que ele tem em sua atividade.

Contudo, planejar a melhor forma de aproveitar essas informações para a tomada de decisões é de extrema importância para garantir o êxito da ação, escutando ativamente e aprendendo com seus clientes, buscando novos insights, conhecendo a opinião do público, pedindo feedback sobre ações e testando novos produtos e conceitos.

Conforme estudos sobre softwares e tecnologias, o uso de tecnologia inteligente elevará o nível de insight e tomada de decisão para além da simples interação entre itens conectados, com máquinas de inteligência artificial integrando conselhos de administração das empresas. Esse nível de tecnologia toma um ativo, infraestrutura, ou mesmo transação, que esteja conectado à rede, analisa sua informação e o torna mais autônomo. Isso inclusive permitirá que os sistemas de informação detectem problemas de funcionamento ou padrões suspeitos e os resolvam automaticamente.

2.7.4 Surgimento acelerado de novas tecnologias

O surgimento acelerado de novas tecnologias e avanços tecnológicos possibilitou a oferta de uma vasta gama de produtos e serviços – hoje é muito mais rápido e simples chamar um táxi via aplicativo ou assistir um filme no conforto de casa, se hospedar em qualquer parte do mundo, graças a esses avanços.

Isso vai além da mera disponibilização de produtos e serviços em canais digitais. A relação entre design e comportamento é cada vez mais importante. A inteligência artificial, robôs e outras tecnologias estão se tornando cada vez mais presentes no cotidiano.

Nessa perspectiva, as mudanças em curso podem ocorrer em uma velocidade dez vezes maior, resultando em um impacto três mil vezes superior ao da primeira revolução industrial.

2.7.5 Organizações Exponenciais

Novas tecnologias surgem diariamente, revolucionando a forma com que as pessoas se comunicam, se relacionam e constroem o mundo à sua volta. Essas mesmas tecnologias, aliadas a uma nova forma de pensar e agir, estão permitindo que equipes cada vez mais enxutas consigam fazer o que antes era possível somente por meio de grandes conglomerados.

As constantes e aceleradas mudanças do mundo atual tem transformado profundamente o modo como vivemos e trabalhamos. Para acompanhar essas alterações, surgiu no universo corporativo um novo modelo de empresa, conhecido por “Organização Exponencial”, que utilizam de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas: ao invés de usar exércitos de colaboradores ou grandes instalações físicas, as Organizações Exponenciais são construídas com base nas tecnologias da informação, isto é, desmaterializam o que antes era físico e transferem para o mundo digital.

Com a globalização da economia, as organizações passaram a trocar informações em um tempo mínimo com o uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas, provocando o surgimento de organizações exponenciais, que com a combinação do propósito transformador massivo – PTM e SCALE, pode ser aplicado a qualquer organização, grande ou pequena, são muito mais gerenciáveis e se

expandiram para além de suas fronteiras organizacionais, alavancando ou acessando pessoas, ativos e plataformas para maximizar a flexibilidade, a velocidade, a agilidade e a aprendizagem (ISMAIL, MALONE e GEEST, 2015).

De acordos com estes autores, as Organizações Exponenciais são a mais recente encarnação da aceleração da cultura e empreendimentos humanos, estão reformulando o comércio e outros aspectos da vida moderna em um ritmo abrasador que rapidamente deixará ultrapassado o velho mundo das “*Organizações lineares*” outrora dominantes em seus respectivos setores, mas incapazes de se adaptar às rápidas mudanças tecnológicas, nessa era de inovação e competição hiper aceleradas, bem como as novas oportunidades (e responsabilidades) apresentadas por esse novo contexto de interfaces, experimentação e tecnologias sociais.

O universo de bits, associado a dispositivos eletrônicos, veículos autônomos, robôs, internet das coisas, impressão 3D, big data, biotecnologia e nanotecnologia vem provocando um impacto profundo no mundo do trabalho.

Empresas de tecnologia disruptivas estão redesenhando indústrias e suas cadeias produtivas e revolucionando negócios tradicionais.

Nessas circunstâncias, os modelos de organização evoluíram e incorporaram novas funcionalidades as suas atividades, rompendo paradoxos operacionais da era pré-digital, repensando proposições de valor e desenvolvendo uma visão transformativa, que exige novas competências e modos de operação e gestão do tempo com novos conceitos, novas definições, novos métodos de trabalho.

Nessa nova estrutura competitiva, o mercado está cada vez mais exigente, buscando profissionais com alto conhecimento e competitividade. Gerenciar o tempo é hoje um método estratégico de trabalho que possibilitará aos funcionários melhorar a eficiência e reduzir riscos, auxiliar na produtividade.

2.7.6 Transformação Digital

Transformação Digital é um processo pelo qual as empresas utilizam a tecnologia como um meio de dar velocidade à resposta, melhorar o desempenho, prover um atendimento personalizado e aumentar o alcance da sua marca, priorizando seus clientes e funcionários. Isso é possível pois, no mundo digital, há um grande volume de dados que passam a servir como fonte de informações sobre as preferências

dos clientes e *prospects* (potenciais clientes), fundamentando decisões rápidas de investimentos organizacionais permitindo melhorar sua experiência com a empresa.

Portanto é uma mudança estrutural nas organizações, com ênfase na tecnologia, que transforma e integra todas as áreas da empresa, visando responder assertivamente às demandas do consumidor contemporâneo, que se apresenta mais exigente e imediatista.

Se por um lado a transformação digital rompe os paradoxos operacionais do passado promovendo inovação nas atividades e formas de relacionar com os clientes, por outro lado é preciso saber gerenciar o uso deste recurso, aprendendo a lidar com o grande volume de informações que as vezes se tornam obstáculos, além de prazos e métricas de atendimento nos novos canais, novos hábitos e rotinas que geram alto volume de tarefas, ou seja, é essencial o gerenciamento do tempo necessário na execução das atividades.

Nesse cenário de constante transformação, foi criado um modelo de negócio exponencial focado em entender as novas tendências no mercado e como as empresas conseguem atingir um crescimento acelerado nos dias atuais, considerando seis grandes forças impulsionadoras de toda essa revolução: a digitalização, a decepção, a disrupção, a desmaterialização, a desmonetização e a democratização.

Conforme estudos da *McKinsey & Company* (2019) os maiores benefícios da transformação digital provêm de atos de compartilhamento de informações através dos setores organizacionais, interligando-se a outros ecossistemas de inovação, criando redes de colaboração com outras empresas, parceiros e até mesmo competidores, implementando ferramentas que além de melhorar a experiência do usuário com a continuidade de processos, podem resultar em ganho de tempo, aumento da produtividade e resultados satisfatórios.

2.7.7 Big Data

Atualmente a quantidade de informação que se pode dispor sobre os clientes permite as empresas maior rapidez nas ofertas de soluções personalizadas, muitas vezes colocando em xeque segmentos inteiros que não focavam nas necessidades reais de seu público. Dessa forma, as empresas que (através dos dados disponíveis), conseguem levantar informações relevantes mais rapidamente (ou em maior quantidade) transformam-se rapidamente em gigantes que monopolizam facilmente

seus segmentos, entregando produtos e serviços que sejam atrativos e que tenham um diferencial frente a seus concorrentes.

A partir do Big Data é possível, conseguir informações de mercado por meio da base de consumidores, extraíndo por exemplo, o que eles estão dizendo sobre tudo o que a empresa faz e suas insatisfações, desejos e necessidades, isto é, verificando a correlação entre os conceitos de Big Data como indicadores de tendências já em andamento, como a otimização das relações de consumo. Integrar tais conceitos pode ser a chave para que, no futuro, o comércio atue estrategicamente frente à real necessidade do seu cliente.

O principal diferencial do Big Data reside na possibilidade em se cruzar dados por meio de diversas fontes para que, obtenha-se desta forma, direcionamentos rápidos e valiosos – a exigência dos consumidores e o aumento da competitividade em todos os segmentos forçam cada vez mais as empresas a inovarem em ritmo acelerado e a terem esse caminho como premissa básica para o crescimento de seus negócios.

Nesse contexto, o entendimento destes conceitos é essencial, pois indica o futuro dos negócios e da tecnologia, que estão evoluindo para um cotidiano cada vez mais conectado e baseado em informações valiosas, precisas e imediatas.

2.7.8 Internet das coisas (IOT)

O grande volume de dados disponíveis e agora também coletados por redes sociais e pelos “vestíveis”, contém informações importantes para que as empresas obtenham insights e direcionem as suas ações estratégicas de negócio.

Para que esse sistema funcione, uma tecnologia importante é a Internet das Coisas (IdC), é uma tradução literal da expressão em inglês *Internet of Things* (IoT), que torna possível a conexão de objetos físicos à internet, isto é, a Internet das Coisas tem como objetivo conectar os itens usados no dia a dia à web ou entre si.

Algumas empresas têm seus produtos conectados à internet, emitindo dados em tempo real para atender melhor seus clientes, ou seja, a Internet das Coisas possibilita a empresa oferecer de antemão a troca de uma peça de um produto somente pela análise dos dados emitidos, antes do produto quebrar e do cliente ter insatisfação ou mesmo perda de produtividade com isso.

Hoje o potencial da união de Big Data e Internet das Coisas é ilimitado, com os sensores disponíveis integrando ambas as tecnologias, situações corriqueiras em

grandes cidades, como aguardar o metrô, o ônibus ou transportes de aplicativos, podem ser mais interativas e simples para o usuário. A partir da junção do Big Data e da Internet das Coisas, o usuário tem disponível em tempo real informações relacionadas ao itinerário dos transportes coletivos, o seu tempo de deslocamento até o ponto em que o usuário está bem como o trajeto desejado, sendo esses dados visualizados por meio de um aplicativo. Os sensores também podem ajudar a empresa de transporte a descobrir quando um veículo apresenta defeitos mecânicos, além de saber como está o cumprimento de horários — o que, por sua vez, pode auxiliar na decisão de reforçar a frota ou não.

Com relação à comunicação de dados e de informações, o mercado financeiro ganha destaque: poucos setores são tão beneficiados. Considerado um importante impulsionador de novas tecnologias, esse segmento busca a todo momento encontrar soluções que facilitem a vida dos seus clientes e que otimizem a operação dos seus serviços.

Atualmente, esse mercado já se vale da internet e de diversos aplicativos para desempenhar grande parte das suas atividades.

2.7.9 Omnichannel

É uma tendência que se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa, fazendo com que o consumidor não veja diferença entre o mundo *on-line* e o *off-line*. É uma evolução do conceito de multicanal, pois é completamente focada na experiência do consumidor.

Os varejistas, ao lidar com o novo consumidor, mais líquido, passando de experiências dicotomistas para onipresentes (RIGBY, 2011), estão testemunhando uma nova forma de *omnichannel*: lojas conectadas ou *phygital*. A experiência de compra *phygital* consiste em hibridar os componentes físico (o ponto de venda, seus produtos, etc.) e digitais (telas sensíveis ao toque, espelhos conectados, cartões NFC, etc.) ao mesmo tempo e no mesmo local.

2.7.10 Aplicativos para *mobile* - APP

Os aplicativos para *mobile* apresentam-se disruptivos com opções que possibilitam interagir e atender o cliente no lugar em que ele se encontra mais acessível: em seu *smartphone*.

Conforme pesquisa de tecnologia bancária FEBRABAN (2019) os aplicativos Mobile banking são canais preferidos dos brasileiros para pagamento de contas e transferências bancárias, com a elevação da quantidade de transações e movimentações financeiras por celular em torno de 80% no ano referido ano. Ressaltam que esse movimento é reflexo da praticidade de uso, da segurança e da conveniência oferecidas pelo canal, sendo responsável por 40% do total de operações bancárias efetuadas no período em comparação as transações feitas em agências, internet banking, autoatendimento, pontos de venda no comércio, correspondentes no país e pelo telefone.

2.7.11 Chats robôs

É uma tendência que está se consolidando em atendimentos remotos, com uso de inteligência artificial, via *chats* que visa oferecer aumento da qualidade do atendimento aos clientes e redução de custos. Para ter *chats* robôs eficientes, as empresas buscam ampla atuação de respostas e um avatar que corresponda à identidade da empresa (nome, visual humano e expressões verbais).

De acordo com pesquisa de Tecnologia Bancária 2019 da FEBRABAN, os bancos revelam priorização de investimentos em IA nos próximos anos evidenciando uma forte tendência no setor a usar cada vez mais a inteligência de dados em suas operações, dos quais 80% dizem planejar investimentos em big data/*analytics*; e 73% investirão em inteligência artificial e computação cognitiva.

2.7.12 Inovação nos modelos de negócios

Vivemos uma era de extraordinária e constante produção de informação. A capacidade de extrair valor a partir disso é crucial para a tomada de decisões relevantes para transformação em larga escala e determinação do sucesso organizacional.

Os modelos de negócios relacionados à visão tradicional das organizações pautadas pela era industrial têm se tornado inadequados às organizações do conhecimento, dado o ritmo crescente de mudanças no macro ambiente empresarial. Essa reformulação da natureza do negócio e da natureza da própria organização caracteriza as mudanças de paradigma que são a marca da inovação do modelo de negócio (MALHOTRA, 2000, p. 14). Todavia, inovação, decisões assertivas,

velocidade, escala, precisão e produtividade, tudo isso está em jogo quando se trata de *Advanced Analytics*.

Para Wang (2009), no *design* da inovação do modelo de negócio nas organizações contemporâneas a origem do valor está na criação de conhecimento e na utilização do conhecimento dos clientes e colaboradores. Em um mundo onde mercado, produtos, tecnologias, concorrentes e a própria sociedade mudam de forma tão ágil, a inovação contínua e o conhecimento tornaram-se uma vantagem competitiva sustentável para as organizações (NONAKA et al., 2000).

Em um contexto no qual a única variável constante é a mudança, e esta vem impulsionando todos os setores de atividade, promovendo a difusão de novas tecnologias digitais e o surgimento de novas forças ou ameaças disruptivas, transformando modelos e processos de negócios. Nessa vertente, a transformação digital está virando de cabeça para baixo o velho guia de negócios.

O amplo alcance à informação traz uma competição em escala global para o cenário e faz com que os diferenciais das empresas possam ser comparados aos de seus concorrentes em fração de segundos, por meio de plataformas digitais, num *marketplace* que conecta consumidores e vendedores. Com a nova moldura, real e competitiva o negócio “jurássico”, linear, previsível e estável, é apagado, substituído por novos pioneiros e startups digitais que estão desenhando o futuro. As empresas que se constituíram antes da internet precisam conscientizar-se de que muitos de seus pressupostos fundamentais devem ser atualizados. (ROGERS, 2017).

2.7.13 Open Banking

O *Open Banking* consiste no Sistema Financeiro Aberto e integrado, pode ser descrito como uma plataforma legal e tecnológica que promove a interoperabilidade entre sistemas de instituições financeiras e não financeiras, permitindo o compartilhamento de produtos, serviços e dados de seus clientes, caso estes assim autorizem, ou seja, o tema comum dentro dessa iniciativa é o reconhecimento de que clientes individuais têm o direito fornecer a terceiros o acesso aos seus dados financeiros.

De acordo com estudo da PWC Strategy & ABCD (2019), o futuro do setor bancário está aberto, o aumento da concorrência não é mais o único objetivo do Open Banking. Deste modo, afirmam que o Open Banking oferece uma oportunidade de abrir o setor bancário, inflamar a inovação e aprimorar a experiência do público com o setor de serviços financeiros.

Corroborando, a *Accenture* e *EY* reiteram que isso geralmente é feito em nome do aumento concorrência, acelerando a tecnologia de desenvolvimento de novos produtos e serviços, reduzindo fraudes e trazendo mais pessoas para um ambiente financeiramente inclusivo.

Em consonância com a agenda BC# do Banco Central (Bacen), que busca aumentar a competição no sistema financeiro nacional, a implementação do *Open Banking* poderá resultar na criação de uma plataforma unificada de serviços financeiros no mercado brasileiro. Nesse entendimento, pelo lado dos provedores de serviços, as principais beneficiadas com a medida serão as *fintechs*, que poderão ter aumento significativo do seu poder na disputa com os bancos tradicionais. Elas terão acesso a informações essenciais para a criação de soluções inovadoras e colocarão a experiência do consumidor como elemento central na disputa da indústria de serviços financeiros.

2.7.14 A transformação Digital em um grande Banco Brasileiro

Taurion (2016), enfatiza que à medida que a Internet e a tecnologia se disseminam pela sociedade, elas mudam dramaticamente o contexto estratégico: altera a estrutura da competição, a maneira de fazer negócios e elimina fronteiras entre setores de indústria antes distintos. A transformação digital desagrega cadeias de valor estabelecidas e cria outras, movidas por novos entrantes que jogam outro jogo, contribuindo para a expansão de novos modelos de negócios, surgimento de empresas e para realização do varejo online de produtos e serviços.

Como resultado deste processo de rápida evolução tecnológica, observamos grandes transformações no modelo de negócio do segmento bancário e a criação de concorrências inesperadas no sistema financeiro tradicional com a inserção de novos competidores que já nascem com a vertente digital inaugurando um novo modelo de concorrência e provocando uma corrente de avanços na tecnologia bancária, as *fintechs* e *startups*, modeladas em estruturas leves e disruptivas. Estes novos entrantes escalam mais rapidamente e a menor custo que os bancos tradicionais existentes, embasados em uma hierarquia constituída e sólidos processos e, criam um cenário competitivo inteiramente novo e desconhecido.

Além disso, percebe-se o advento das “*big techs*” consideradas gigantes da nova economia o GAFA (*Google, Apple, Facebook e Amazon*), grandes players digitais do Vale do Silício, com dados equivalentes à quase a metade da população

do planeta, que partem de um patamar mais avançado em termos competitivos, tanto pelo seu posicionamento global quanto pela facilidade de adaptação de novos recursos tecnológicos de suas robustas plataformas existentes.

Nesse novo cenário, marcado pela evolução da tecnologia, inteligência artificial e internet das coisas, o consumidor brasileiro vem apresentando prontidão para a ruptura digital. O sucesso organizacional consiste na forma como se estabelece e se desenrola esse contato com o cliente, seja online ou no atendimento presencial.

O Banco pesquisado vem investindo no processo de transformação digital em sua arquitetura de estratégia. Em sua cultura de experimentação e inovação, foi o primeiro banco brasileiro a disponibilizar a realização de operações bancárias diretamente do aplicativo de mensagens *WhatsApp*.

A solução alia o uso da inteligência artificial na oferta de serviços aos clientes com atributos de proximidade e disponibilidade das interações nas redes sociais, prontidão do *chatbot* e a segurança de sua marca, com informações criptografadas de ponta a ponta.

Como um banco de vanguarda no mercado brasileiro, presente em 99,5% dos municípios, com mais de 69 milhões de clientes e ampla rede de atendimento, esse grande Banco Brasileiro foi eleito o banco mais inovador da América Latina, conforme revista *Global Finance* e seu aplicativo *mobile* apresenta a melhor avaliação dentre os bancos brasileiros, compartilhando ranking com grandes players digitais como a *Apple app store* (4,7) e *Google Play* (4,6).

Para aprimorar a experiência do cliente e obter ganhos de eficiência esse banco vem se destacando no mercado provendo soluções integradas (humanas e digitais), que passou pelos pilares da especialização da rede de agências, redesenhando as estruturas de atendimento, criando novos modelos de relacionamento através da segmentação de clientes para otimização e especialização do atendimento à evolução no digital, com a introdução de inteligência artificial, analisando as tendências e cenários macroeconômicos, implementando gradativamente diretrizes estratégicas em seus Planos de Negócios de Mercados com aceleração do processo de transformação digital investindo em várias iniciativas para fomentar a inovação do sistema financeiro.

Estabelecendo parcerias de longo prazo e intercâmbio de conhecimentos com aceleradoras esse grande Banco Brasileiro vêm realizando a transição do modelo de intraempreendedorismo, criado com a parceria de laboratórios de inovação, atuando em parcerias em um ecossistema de startups e aceleradoras (*Startup Farm*), imprimindo

maior empreendedorismo para o futuro dos serviços financeiros, no desenvolvimento de ideias, experimentação e validação de novos produtos e serviços, sendo a primeira instituição bancária do país a estruturar uma operação de *Open Banking* no Brasil.

Tais parcerias refletem a saída da noção de cadeia de valor para redes de valor. Essa é uma mudança absolutamente radical, nos fundamentos de como se faz negócios. Na rede de valor está a demanda dos clientes internos e externos, acionistas e sociedade.

2.8 Produtividade

Utilizado de maneira formal pela primeira vez em 1766, previamente à revolução industrial, pelo economista francês Quesnay, o termo produtividade vem sendo amplamente discutido até os dias atuais, promovendo consenso entre economistas sobre sua importância, seja na empresa, indústria, ou na economia de um país.

O conceito de produtividade ganhou relevância a partir do século XX, quando os problemas de capacidade e sistemas de produção em massa começam a vir à tona, demonstrando sinais de exaustão, transformando-se em um importante indicador de eficiência técnica tanto no gerenciamento empresarial como na economia, representando a habilidade de conseguir produzir mais com o uso inteligente dos recursos, levando a novas ideias e inovações tecnológicas.

Existem diversas definições para o termo produtividade, na concepção de Naoum (2016), representa a maximização da produção enquanto otimiza a entrada de insumos; na visão mais recente do relatório GBM (2018), a produtividade é a medida do grau de eficiência de uma empresa, indústria ou país ao utilizar seus ativos já existentes, é considerada o principal fator que deverá impulsionar as economias mundiais nos próximos 50 anos (OECD, 2015 p. 11).

Nessa mesma linha, Krugman (1994), enfatiza a importância da produtividade no trabalho (PT) exemplificando que “a produtividade não é tudo, mas no longo prazo é quase tudo. A habilidade de um país melhorar seu padrão de vida ao longo do tempo depende quase inteiramente de sua capacidade de aumentar sua produção por trabalhador” ou seja, é a medida da quantidade de riqueza gerada por cada trabalhador (KRUGMAN, 1994, p.11), e pode ser mensurada pela inferência da produtividade total dos fatores (PTF). Para o autor, a produtividade é influenciada pela quantidade de capital aplicado em tecnologia e de outros recursos disponíveis aos trabalhadores, e a eficiência como eles são combinados ao trabalho.

Corroborando Martins (2013), afirma que o trabalho produtivo é uma inquietação nos países desenvolvidos e vem se intensificando nos países em processo de desenvolvimento dando forte ênfase para melhoria da produtividade, cuja prática pode alavancar ou desacelerar a economia de um país de forma decisiva. Tal preocupação advém uma consciência maior por parte de países e empresas de que a melhoria na produtividade se constitui em eficiente caminho para o progresso e crescimento econômico (EL-GOHARY e AZIZ, 2014).

Neste contexto, a PTF representa a eficiência com a qual todos os insumos serão determinados no processo produtivo. Cheng et al., (2013) a classificam em Produtividade de Múltiplos Fatores, também chamada de Produtividade de Fatores Totais, na qual consideram-se todas as entradas para gerar a saída, entre mão de obra, materiais, equipamentos, capital; ou Produtividade de Único Fator, também chamada Produtividade de Fator Parcial, na qual se considera apenas uma entrada para produção da saída, como por exemplo, as horas trabalhadas da mão de obra, que para Durdyev et al.,(2018) é aquela com maior potencial de melhoria.

A Associação Americana de Engenheiros de Custos (AAEC), define produtividade como uma "medida relativa da eficiência de trabalho, seja boa ou ruim, quando comparado com uma base ou norma estabelecida." (YI; CHAN, 2013). Infelizmente, essa concordância não se estende à uma precisa definição do termo "produtividade", ou qual das inúmeras alternativas para medi-la é adequada para determinado objetivo (YI; CHAN, 2014).

Os economistas e contabilistas estabelecem a produtividade do trabalho como a razão entre a entrada total de recursos e a produção total do produto (HANNA et. al., 2008). O *Bureau of Labor Statistics in the United States* (2006) definiu a produtividade do trabalho como produto real por hora trabalhada (YI; CHAN, 2013). O termo "horas" refere-se às horas trabalhadas. Esta medida exclui feriados, férias e faltas por doença, mas inclui horas extras pagas e não pagas.

Dependendo das abordagens e percepções dos envolvidos surgem diferentes formas de aplicabilidade das diversas definições de produtividade. As interpretações de produtividade diversificam conforme diferentes relações da produção de entradas, tais como mão-de-obra, capital e materiais. Isso segundo Moselhi e Khan (2012), ocorre porque cada relação é influenciada pela quantidade e qualidade dos insumos empregados e também sobre como estão sendo utilizados.

Em uma definição mais recente da CBIC (2017), a produtividade seria a eficiência com que o processo é executado, sendo caracterizada pela busca da menor inserção de inputs no sistema que geraria um output de mesmo valor ou aplicabilidade. Essa definição, herdada do conceito de engenharia de produção, está demonstrada na Figura 15.

Figura 15: Parâmetros de produtividade: fatores e práticas



Fonte: Adaptado de Souza (2001), Durdyev et al. (2018), e Tsehayae e Fayek (2016).

Conforme demonstrado na figura 15, adaptada de Souza (2001), o entendimento da produtividade passa pela identificação dos fatores que a fazem variar e pela quantificação de tais influências no processo. Para o autor o método mais objetivo para quantificação da produtividade pode ser determinado pela RUP - a Razão Unitária de Produção, que diz respeito à quantificação da mão-de-obra necessária (expressa na divisão em homens-hora demandados) para se produzir uma unidade da saída, ou as saídas horárias.

As saídas horárias, denominadas de “hourly outputs”, são as planificações possíveis entre as diversas entradas e saídas passíveis de inserção em um processo no qual a hora de trabalho real representa a entrada de recursos no processo (*inputs*) e a unidade física de trabalho completado caracteriza as saídas ou quantidade produzida (*outputs*), nos quais os valores menores indicam desempenho melhor, a capacidade de ser efetivo.

Nessa visão de análise das entradas e saídas no processo da gestão da produtividade, muitos especialistas destacam a mão-de-obra como recurso de Fator parcial e importante, tanto por seu percentual de representatividade no custo total das organizações, mas especialmente considerando tratar-se do capital intelectual como vantagem competitiva, um ativo com maior potencial de melhoria, cujas ações estratégicas podem subsidiar políticas internas para redução de custos e elevação da motivação no trabalho, visto

apresentarem uma série de necessidades que devem ser supridas (THOMAS; YIAKOUMIS, 1987; HANNA et al., 2008; YI; CHAN, 2014; KISI et al., 2016; DURDYEV et al., 2018).

Considerando este recurso valioso para a gestão da produtividade, Mankins e Garton (2017), ressaltam sobre as interrupções no trabalho, denotando a impressão de um vão intransponível entre o que os indivíduos de todo os níveis hierárquicos acham que deviam estar produzindo e o que realmente conseguem fazer, aumentando o tempo e esforço exigidos para execução das tarefas.

Nesse aspecto, Tsehayae e Fayek (2016b) chamam a atenção para os “fatores” que afetam a produtividade e, indo além de aspectos quantitativos de influência, para as “práticas” de gerenciamento e outros métodos que podem afetar as entradas e saídas do processo, utilizando o termo “parâmetros”, para agrupar fatores técnicos e práticas gerenciais.

Nesse conceito, Tsehayae e Fayek (2016b) denominam de parâmetros técnicos, ou somente fatores, aqueles visíveis a nível de atividade ou projetos, diretamente ligados à materiais, equipamentos, ferramentas, métodos construtivos, treinamento, ou seja, parâmetros de natureza ou consequência física, mais objetivos. Estes são tomados como conhecimento comum na indústria de melhoria da produtividade, de acordo com sua disponibilidade, qualidade e adequação às atividades ou projeto nos quais são empregados.

Os parâmetros gerenciais ou as práticas, por outro lado, são metodologias, formas de organização de recursos e habilidades de liderança que são de certa forma intangíveis, não necessariamente quantificáveis. Os parâmetros gerenciais incluem o planejamento prévio, gerenciamento eficiente, aplicação de conceitos de benchmarking, entre outros opcionais quanto à aplicação em uma atividade/projeto (TSEHAYAE; FAYEK, 2016b).

Diante da natureza complexa da produtividade é notável uma dissonância acadêmica de concordar sobre uma classificação, e as divisões acabam retratando as perspectivas de cada autor, porém, a subjetividade de tais sistemas de influência é ponto de concordância entre os pesquisadores (KISI et al., 2016; TSEHAYAE; FAYEK, 2016b). Outra convergência encontrada se refere ao termo “desempenho” considerado o mais comum nas diversas definições e medições da produtividade. Nesse contexto, Cheng et al., (2013) enfatizam custo, tempo e qualidade, como fatores relacionados ao alcance da produtividade esperada sendo por isso, utilizada como um indicador de desempenho. Complementando essa correlação, Oglesby et al. (1989 *apud* LEE et al., 2017) reforçam

que desempenho envolve todos os aspectos do processo e engloba quatro elementos principais: produtividade, tempo hábil, qualidade e segurança.

Portanto, faz-se necessário identificar as limitações e necessidades das pessoas com relação ao uso de seu tempo no trabalho, gerenciando de maneira eficaz as atividades existentes na Cadeia de Valor, dada importância do tema “tempo” na sociedade contemporânea com suas exigências sociais e de mercado para desenvolver a máxima eficiência produtiva executável, com maior dedicação ao *core business*, tem-se o anseio pela qualidade de vida (LIPOVETSKY, 2004).

Desta forma, é importante ressaltar que além de reinventar os modelos de negócios, inovando processos, as organizações precisam assegurar a eficiência nos serviços. Este pressuposto alcança cada funcionário, suas contribuições no resultado organizacional e na implementação da estratégia, na cultura e atenção aos normativos e exigências empresariais que custam tempo e dinheiro.

Nesse embate, Mankins e Garton (2017), demonstram que num mundo de capital financeiro relativamente abundante, os recursos verdadeiramente escassos passaram a ser o tempo, o talento e a energia dos colaboradores da empresa, ou seja, o capital humano e a verdadeira fonte de vantagem competitiva consiste na boa administração desse precioso e escasso recurso, na liberação e aproveitamento de todo seu potencial produtivo.

Além disso, para a criação de uma cultura de alto rendimento, Mankins e Garton (2017) recomendam a liberação de tempo e eliminação de burocracia desnecessária, reconfigurando o modelo operacional da empresa, envolvendo três tipos de intervenção apresentados na Figura 16, como meio de incorporar a mudança cultural de alto rendimento, renovando ao mesmo tempo os sistemas de gestão de talentos para atrair fazedores de diferença e engajar a força de trabalho.

Figura 16 –Três intervenções para ativar uma cultura de alto rendimento.



Fonte: Bain e Company (2017).

Os autores sustentam que para elevar a produtividade a organização deve promover mudanças tanto de âmbito geral, na empresa toda, quanto individual.

1. A empresa deve ser capaz de elevar a ambição estratégica e de seu corpo funcional engajando todos pela reorientação do propósito, recentralizando a meta da empresa em torno de uma missão ousada, um propósito, focado no cliente ou no social.
2. Reincutir a “cabeça de dono” e o viés de alto rendimento por meio de “rupturas construtivas”, redespertando o espírito empreendedor e a energia dos funcionários através da mentalidade do fundador, reforçando comportamentos que desejam promover com sistemas de feedback e de gestão de desempenho com base em consequências (“*consequence-based*”).
3. Reformular o modelo operacional da empresa para incorporar a mudança, é o “descongelar” da organização com especial atenção às formas de trabalhar, renovando os sistemas de gestão de talentos, engajando e inspirando a força de trabalho.

As questões existentes sobre este tema nos remetem a buscar soluções na melhoria da produtividade, e a necessidade de aprofundar os estudos e sanar as dúvidas do setor quanto ao desenvolvimento de práticas que remetem a conhecimento dos reais fatores que mais influenciam a variabilidade na produtividade.

2.9 A Gestão do Tempo

Atualmente vivemos em um mundo sem fronteiras. As distâncias são suplantadas pela tecnologia e o uso da comunicação. Contudo, ao invés de as pessoas sentirem-se mais confortáveis, com todos os recursos tecnológicos ao seu dispor, sentem-se cada vez mais sobrecarregadas de solicitações. A evolução e o progresso que mudou o ritmo de vida das pessoas exigem esforços, novas habilidades e competências, para maior competitividade, frente às crescentes exigências de disponibilidade e produtividade (ORLIKOWLSKY e YATES, 2002).

Neste aspecto, a gestão do tempo ganha grande importância. Pode-se dizer que muitas pessoas não concede a devida relevância ao fator tempo e nem domina, adequadamente, o seu controle. Foster (2009), enfatiza que a origem do mau uso do tempo está centrada na natureza humana; é inerente ao ser humano a sua tendência à procrastinação e à acomodação. O autor recomenda que cada indivíduo procure mudar comportamentos, hábitos e atitudes, e passe a gerenciar ou reorganizar melhor a sua vida, transformando a forma como passa o tempo.

Na opinião de Flusser (2010), o volume de estímulos e informações presentes no tempo de uma pessoa na sociedade atual, se difere da sociedade industrial, no qual se ditava o próprio ritmo da atividade e se apropriava do saber. A aceleração do tempo promovida pelas novas tecnologias, com suas repercussões sociais e econômicas tem apresentado novos paradigmas empresariais na forma de se comunicar e fazer negócios em uma sociedade que está em constante transformação.

Na busca por soluções adequadas para melhor gerenciamento da Administração do Tempo, tanto para ganhar em produtividade como em qualidade de vida, aponta diferentes linhas de pensamentos convergindo por via de regra em princípios básicos idênticos: organização, controle e priorização.

Todavia, a operacionalização das atividades, no transcorrer do tempo, não é tarefa fácil e representa um grande desafio na implementação do planejamento no dia a dia, pois demanda o uso de técnicas e de comportamentos adequados para colocar em foco, as atividades que estão em concordância com o que foi definido como importante, na fase de formulação da estratégia, e para realizar estas tarefas com eficiência.

Assim, o próximo subitem aborda a gestão do tempo por meio da otimização do planejamento e do gerenciamento das atividades no contexto temporal, atrelada a uma visão estratégica de gestão pessoal integrada ao planejamento estratégico pessoal, que busca contribuir com a sua implantação.

2.9.1. Sobre o Tempo

De acordo com Drucker (1981), toda atividade requer tempo para ser realizada. O tempo é um elemento singular, único e insubstituível, pois não há nenhum outro elemento que o substitua. Enfatiza a importância desse recurso no ambiente empresarial afirmando que aquilo que não pode ser medido não deve ser realizado, e faz-se necessário identificar e eliminar as atividades que provocam perda de tempo, sem quaisquer resultados.

Para Drucker (1981), cada indivíduo frente a cada atividade, deveria se perguntar sobre o que aconteceria caso a atividade não fosse realizada; se a resposta for de que não haveria prejuízo algum, então ela deve ser eliminada, realizando eficiente gerenciamento do tempo. Recomenda que o tempo é um fator limitativo, pois os limites da execução de um processo são estabelecidos pelo fator mais escasso, imutável, irreversível e perecível, o tempo.

Nessa ordenação Chaves (2008) e Barbosa (2008), enfatizam o tempo no cotidiano do homem e sua relevância em saber aproveitá-lo em conjunto do que tem prioridade, valor e importância, afirmando que gerir o tempo é saber usá-lo para fazer atividades consideradas importantes e prioritárias. Ressaltam que o dia 24h disponíveis para todas as pessoas e não há dinheiro que compre um dia com mais que isso.

Do ponto de vista organizacional o tempo é uma *commodity*, um recurso valioso. Sob essa perspectiva, gerenciar o tempo tornou-se um dos problemas mais críticos atualmente. Neste complexo cenário de constantes mudanças, ritmo acelerado e pressão por resultados cada vez maiores, as pessoas se desdobram em suas funções buscando acompanhar o volume de informações e atender as demandas. Nessa limitação cognitiva e temporal emergem pessoas angustiadas ou excessivamente preocupados por não saber utilizar as horas que tem no dia, cujas jornadas apresentam-se muitas das vezes insuficientes para dar conta de todas as prioridades (BARBOSA, 2012).

Dentro das novas dinâmicas do mercado de trabalho, mais competitivo e globalizado, exigindo produtos de qualidade a um baixo custo, que obriga as empresas a buscarem novos recursos para a criação de um diferencial “agilidade”, para maior produtividade, a alocação correta de tempo como recurso estratégico se torna um fator primordial. A produtividade é intrínseca ao estudo dos tempos e movimentos, pois sendo as condições de trabalho condizentes com as limitações dos funcionários, a atividade é melhor executada, reduzindo a fadiga, bem como o período utilizado no processo e, conseqüentemente o rendimento operacional se torna maior devido a otimização de tempo para se dedicar ao “core business” da empresa (NASCIMENTO et al., 2010).

Com a multiplicidade de canais, devido à existência de diversos processos gerenciais, gerenciar o tempo da maneira correta e necessária para otimizar o desempenho, se torna um gargalo para os gestores. Barbosa (2012, p.26) observa que o planejamento, como estratégia de gestão, está interligado à gestão de tempo, visto que planejar é estabelecer as ações a serem executadas. Nessa perspectiva, para eficácia na gestão do tempo, as pessoas devem desenvolver habilidades para aprender a lidar com a diversidade de papéis, atribuições, atividades e tarefas superando as dificuldades que podem ocorrer em qualquer situação.

O autor reforça em sua análise o conceito de planejamento como um ciclo de decisões múltiplas e inter-relacionadas que consiste na identificação das prioridades, cuja

principal finalidade é projetar os resultados das atividades previstas e programadas, bem como aferir as medições de lucro ou o prejuízo.

Nessa arquitetura, Estrada; Flores; Schimith (2011) afirmam que nesse contexto temporal de mudanças, a gestão da produtividade é extremamente relevante devido à necessidade de se obter um melhor aproveitamento do tempo (eficiência) e de se atingir objetivos e melhores resultados (eficácia). Então pode-se entender que para gerenciar melhor o tempo é necessário alavancar o próprio tempo, através de ferramentas básicas de gestão para maior foco e atenção às tarefas diárias.

O planejamento de tempo concebe a eficácia e consiste em programar, para o cotidiano, as atividades importantes para o alcance dos objetivos. Assim, para Estrada; Flores; Schimith (2011), administração do tempo é o uso consciente do tempo com o propósito de se tornar mais eficaz e produtivo. Os autores afirmam que o gerenciamento representa a eficiência, e busca otimizar as tarefas planejadas para o dia, por meio da execução e da avaliação. Sem o planejamento das metas definidas como importantes, o gerenciamento em pouco contribuiria para atingir objetivos, porém sem um gerenciamento eficiente das tarefas, o planejamento não teria sentido.

Para Mankins e Garton (2017, pg. 16), “o tempo das pessoas é muito mal aproveitado. É um tal de reunião, e-mail, mensagens – uma loucura!” Precisa-se mais do que nunca de uma reengenharia da cadeia de valor, com nova ênfase para as atividades apartando negócios de processos e inserindo ferramentas para gestão do tempo, em todas as atividades diárias.

Os especialistas em Gestão do tempo, Maiczuk; Andrade Jr. (2013) afirmam que o uso de ferramentas de gestão do tempo, possui a finalidade de dar clareza no trabalho e apoio na tomada de decisão com base em fatos e dados obtidos. Dessa forma, os gestores devem atentar as diversas formas e funcionalidades dos setores, analisando como cada funcionário pode reagir com a utilização de uma gestão de tempo, estabelecendo uma abordagem estratégica e operacional que possa dar suporte e apoio a qualquer funcionário.

Estrada; Flores; Schimith (2011) relatam que há muitas ferramentas disponíveis para auxiliar a gestão do tempo. Contudo, estas ferramentas ainda não são capazes de considerar adequadamente os elementos estratégicos importantes, para prover uma gestão de tempo completa de e acesso rápido às informações principalmente dependentes das atividades de outros setores.

Nesse embate entre a impermanência e o já estabelecido, continuar relevante não é uma tarefa fácil, pois há infinitas forças subjacentes que reformulam constantemente o mundo e mudam a maneira de execução das atividades bem como de conduzir os negócios. Portanto não há um único modelo, “certo” para gerir o tempo. A correta dosagem entre as novas tecnologias para relacionar, negociar e identificar e eliminar possíveis fardos organizacionais que impactam na cultura do negócio será determinante para a modelagem de uma nova produtividade com melhores resultados no futuro.

2.9.2. A Gestão do Tempo: Um elo essencial da Cadeia de valor

A maioria das empresas não tem uma noção clara de como seus líderes e funcionários estão usando o tempo coletivo, e como este tem servido a realização das atividades geradoras de valor. O tempo é o recurso mais escasso. Se não for bem administrado, nada mais poderá ser administrado (DRUCKER, 1967).

Para Mancini (2007), a forma adequada é aquela que traz resultados que realmente se deseja. Portanto, há muitas formas de mudar os hábitos para fazer as mesmas coisas de um modo mais eficiente, ou seja, uma gestão disciplinada do tempo permite que a organização faça mais, com mais eficiência.

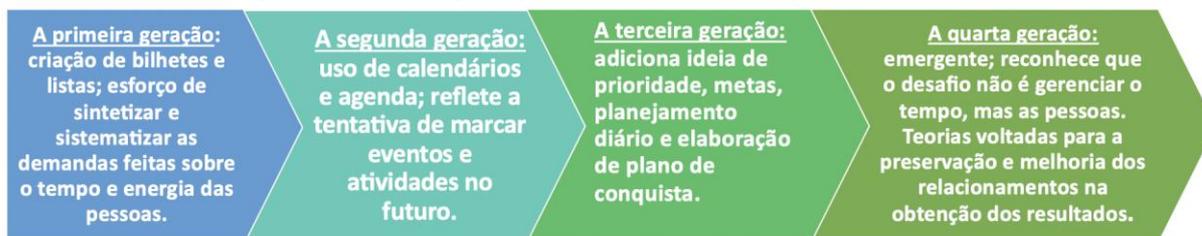
Nesse contexto de mudanças, intrínsecas aos processos definidos na Estratégia Competitiva da empresa, faz-se necessário analisar os impactos do uso do tempo nas atividades da cadeia de valor, que passam pelo dia-a-dia nos alicerces da vantagem competitiva das empresas e sua sustentabilidade. Conseqüentemente, os produtos, serviços e formatos que mais ressonam com o consumidor atual precisam evoluir sempre para atender às demandas do consumidor futuro. Para administrar todas essas demandas, deve-se definir claramente as prioridades no uso do variável tempo.

2.9.3. Modelos de Gestão do Tempo

Com o propósito de melhor uso do recurso tempo para maior produtividade Covey (1989, p. 90) sugere que “a essência das melhores ideias para administração do tempo pode ser capturada em uma única frase: organize e execute conforme a prioridade”.

Covey (1989) apresenta sua pesquisa, demonstrando as três gerações da Teoria de Administração do Tempo, para realizar aquilo que se julga importante enfatizando uma ampla variedade de abordagens e métodos, que se sustenta no que cada geração humana faz para controlar melhor o tempo, fundamentando o movimento em direção a um controle maior da vida, conforme a figura 17 a seguir:

Figura 17 – As gerações da Administração do Tempo



Fonte: Adaptado de Covey (1989).

Koch (2000) à luz do Princípio 80/20, também conhecido como Lei de Pareto, relata que muitas pessoas alegam falta de tempo para realizarem tudo o que desejam, seja no trabalho ou na vida pessoal (mais tempo para a família, filhos, esposa, diversão, etc...), fazendo objeção de que o que existe é o desperdício de tempo e o excesso de afazeres, ressaltando que existe tempo de sobra, entretanto, a maioria das pessoas usa bem somente 20% do seu tempo.

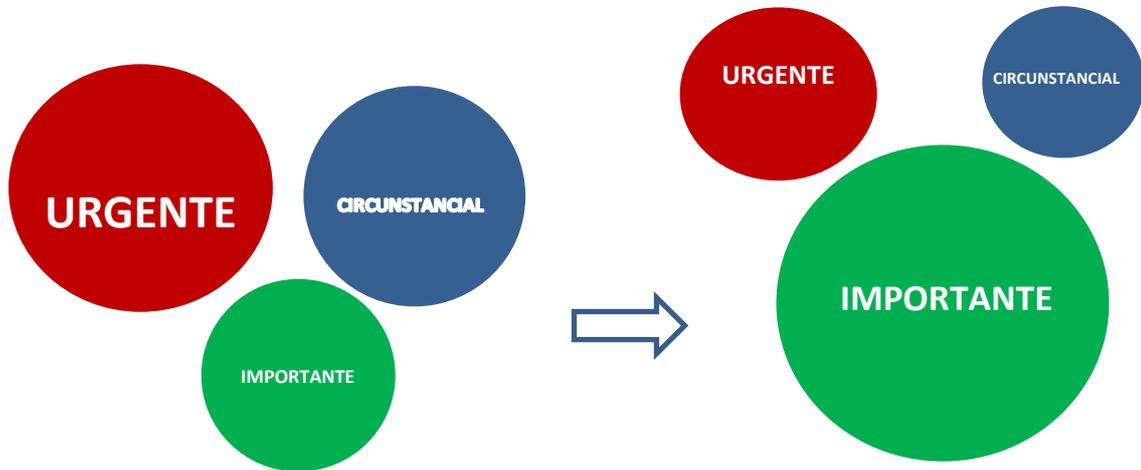
Esse enfoque demonstra que aproximadamente 20% dos esforços, ou ações das pessoas, corresponde a 80% dos resultados positivos. Isso significa dizer que, em média, 80% das coisas que as pessoas fazem não produzem benefícios e realizações importantes. Desse entendimento e posicionamento, se as pessoas soubessem conduzir melhor o seu tempo, seus resultados poderiam ser ainda melhores.

Para Barbosa (2008) a boa gestão do tempo consiste em alocar para cada dia de trabalho apenas o que deve ser feito naquele dia estabelecendo o grau de importância e prioridade das atividades. Se a atividade for para outro dia, não deve estar na lista de prioridades do dia.

Segundo Barbosa (2008), administrar o tempo é administrar a vida. Nessa percepção o autor explica que o foco deve consistir em aumentar o volume de atividades importantes, manter as urgências sob controle e dizer não para as atividades não circunstanciais. De acordo com sua pesquisa somente 30% do tempo do brasileiro é gasto com coisas importantes e 70% é distribuído entre tarefas urgentes e circunstanciais. Enquanto o ideal seria ter a esfera da importância maior de todas, seguida pela esfera da

urgência e a das circunstâncias, ou seja, o foco da metodologia é levar o indivíduo a dedicar-se mais à esfera da importância e diminuir o tempo nas demais:

Figura 18 – A Tríade do Tempo.



Fonte: Adaptado de Barbosa (2008).

Para Barbosa (2008, p. 79), “a metodologia da Tríade do tempo contém cinco fases distintas, que devem ser postas em prática de forma sequencial e cíclica”. Essa metodologia busca transformar e manter o tempo de um indivíduo preenchido com o maior número possível de atividades da esfera da importância.

Nesse raciocínio a Tríade ideal representa uma composição perfeita e traz felicidade para o indivíduo, visto que cada uma das fases do modelo contém uma série de etapas e técnicas de aplicação prática, que procura atender às principais necessidades das pessoas em relação à qualidade de vida e produtividade. As suas fases são: identidade, metas, planejamento, organização e execução, e são representadas na figura de uma estrela de cinco pontas que, segundo o autor, simboliza e representa o homem na sua totalidade, integralidade e complexidade (Figura 19):

Figura 19 - As cinco fases



Fonte: Adaptado de Barbosa (2008, p. 80)

A escassez do tempo é um indicador de excesso de tarefas, de falta de prioridades e de presença de hábitos dispersores. Por isso, é necessário saber usá-lo de modo eficaz, por meio da priorização de atividades realmente importantes e de maneira eficiente, através do uso de técnicas e comportamentos adequados (COVEY, 2007).

Covey (2007, p. 177) explica que “o gerenciamento é a divisão em partes, a análise, o sequenciamento, a aplicação específica, a tendência temporal do cérebro esquerdo, que leva ao autogoverno eficaz”. Em suma, o gerenciamento eficaz consiste em fazer primeiro o mais importante com ênfase as questões ligadas à administração do tempo e da vida. A essência do gerenciamento do tempo é a organização e a atuação a partir de prioridades equilibradas.

Covey (2007) aprimorou uma metodologia e elaborou uma ferramenta denominada a Matriz de Administração do Tempo que permite alocar as diferentes obrigações, compromissos e tarefas em (04) quatro diferentes quadrantes, auxiliando a organizar e buscar a clareza sobre as demandas das atividades a realizar diariamente, sejam elas de cunho pessoal ou profissional.

A partir dessa distribuição das tarefas, é possível distinguir o que é Urgente e o que é Importante, além de identificar os “ladrões de tempo”, aquilo que faz perder tempo e muitas das vezes não se percebe.

Figura 20 – A Matriz de Administração do Tempo.

IMPORTANTE	Q1 IMPORTANTE E URGENTE	Q2 IMPORTANTE, MAS NÃO URGENTE
	<ul style="list-style-type: none"> Crises Reuniões Problemas urgentes e inadiáveis Projetos com data marcada 	<ul style="list-style-type: none"> Prevenção Criatividade Recreação Aprendizado Planejamento Desenvolvimento de relacionamentos Identificação de novas oportunidades
NÃO IMPORTANTE	Q3 URGENTE, MAS NÃO IMPORTANTE	Q4 NÃO URGENTE E NÃO IMPORTANTE
	<ul style="list-style-type: none"> Interrupções Telefonemas Relatórios Correspondências Atividades populares Assuntos estressantes 	<ul style="list-style-type: none"> Detalhes Pequenas tarefas Correspondências sem importância Atividades agradáveis Perda de tempo

Fonte: Stephen Covey (2007).

Segundo Covey (2007, p. 181), “o foco essencial da quarta geração da teoria sobre administração do tempo pode ser identificado na Matriz do Gerenciamento do Tempo”, que é baseada em dois fatores que definem uma atividade: urgência e importância.

- Urgente: a atividade que exige atenção imediata e deve ser feita com rapidez.
- Importante: algo que produz resultados, que tem grande valor, merece atenção especial e não exige pressa, contribui para missão, valores, metas prioritárias e está voltado para resultados.

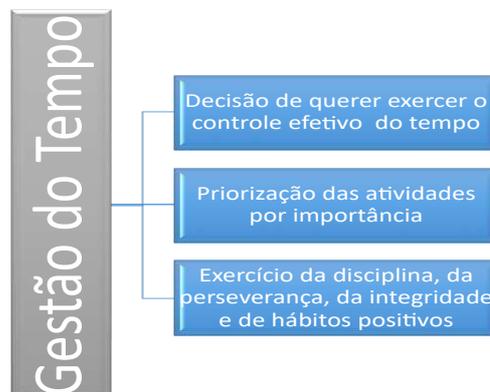
O quadrante II está no centro do gerenciamento pessoal eficaz, permitindo que as atividades sejam priorizadas por importância, não por urgência. O tempo investido nas atividades do quadrante II faz com que as pessoas se voltem para oportunidades e pensem preventivamente e se tornem altamente produtivas. Ao concentrar o tempo em atividades do quadrante II, a eficácia pessoal dá um salto qualitativo, resultando em equilíbrio, disciplina, controle e redução de crises, através da proatividade nas atividades, ou seja, age-se preventivamente, obtendo-se assim resultados com propósito e equilíbrio, bem-estar e melhor qualidade de vida. Para que isso seja possível, é preciso planejar e ter disciplina, dizer “não”, delegar e fugir das tarefas que roubam tempo e não trazem resultados, são alguns dos hábitos e técnicas que devem ser incorporados na ação diária para que o cotidiano seja mais tranquilo, produtivo e voltado para resultados.

Nas palavras de Covey (2007, p. 189), “a essência do gerenciamento eficaz do tempo e da vida é a organização e a atuação a partir de prioridades equilibradas”. O foco na execução de atividades importantes e a redução do desperdício ou da má utilização do tempo representam demandas comuns das pessoas e empresas, exige a reavaliação individual da forma como se ocupa o tempo. Com esta visão, pode-se mencionar que a gestão do tempo consiste em colocar as ações planejadas na perspectiva temporal, alinhando planejamento, organização, comprometimento e autodisciplina, transformando-as em tarefas e compromissos voltados para o alcance dos objetivos e resultados esperados com eficiência e eficácia.

Contudo, a necessidade de acompanhar o ritmo dinâmico imposto pelo tipo de vida atual não significa que as pessoas devam ser escravos do tempo (WAGNER, 2003). No entanto, é necessário buscar a otimização das atividades importantes, em relação ao tempo, e isso traz consigo a evidência de se utilizar ferramentas que auxiliem nesta jornada.

Covey (1994, 2007), destaca a necessidade de considerar três fundamentos principais, para que a gestão do tempo obtenha eficiência e eficácia:

Figura 21 –Tipos de Estratégias Organizacionais.



Fonte: Adaptado de Covey (1994, 2007).

Drucker (1981) já alegava, que qualquer pessoa, para ser eficiente e eficaz, deve, primeiramente, compreender a importância que o tempo exerce sobre sua vida e, depois, aprender a aproveitá-lo, a cuidá-lo, a controlá-lo. Simultaneamente, o autor também constata que a maioria das pessoas não dava a devida importância ao fator tempo e, por isso, ainda não possuía capacidade suficiente para controlá-lo e administrá-lo.

Na visão de Drucker (1981), a boa administração do tempo depende de saber como ele está sendo empregado, no momento atual, por meio do registro do tempo utilizado para cada atividade. Isso permite eliminar os desperdícios, que não produzem resultados, e aproveitar o tempo com o que realmente importa. A partir daí é possível executar e monitorar, sistematicamente, no decorrer do tempo, aquelas atividades que foram priorizadas como realmente importantes para propiciarem resultados positivos para o indivíduo, organização, stakeholders e clientes.

O autor critica o fardo organizacional com os excessos de reuniões que são, por definição, considerados uma concessão a uma organização deficiente. É pragmático ao inferir a respeito, ou se trabalha, ou faz reuniões. Não dá pra fazer as duas coisas ao mesmo tempo e propõe uma gestão baseada em fatores quantitativos, como avaliações e método de planejamento. A este respeito Mankins e Garton (2017), corroboram que é possível liberar 40% do tempo nas organizações reduzindo a frequência de reuniões e ou o volume de e-mails. Desta maneira os autores enfatizam que para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar um agente da mudança. A forma mais eficaz de gerenciar a mudança é criá-la, implantando novas estratégias.

Os autores Mankins e Garton (2017) utilizam o termo “fardo organizacional” para descrever todas as maneiras pelas quais uma organização consome o tempo das pessoas no exercício de suas atividades e como este importante fator é negligenciado. Eles enfatizam que os principais desafios da administração contemporânea consistem na gestão eficaz do tempo dispendido com as reuniões, e-mails, telefonemas, sobremaneira em relação às novas ferramentas digitais inseridas nas organizações com o avanço tecnológico, os *Chats* e *WhatsApp*, além dos tradicionais processos e procedimentos burocráticos. Alguns são reconhecidamente essenciais. Outros são reportados como perda de tempo.

2.10 Mapeamento Sistemático da literatura: Coleta e Classificação dos Padrões de Influência da Produtividade bancária.

Os objetivos principais do mapeamento sistemático da literatura foram aprofundar o conhecimento sobre o tema Gestão do tempo, como indicado pela DSR, e compilar uma lista de padrões que influenciam a produtividade. Saunders, Lewis e Thornhill (2012) propõem que todo o projeto de pesquisa considere como um de seus passos a realização de uma revisão sistemática da literatura. Kirca e Yaprac (2010 *apud* Seuring; Gold, 2012) reforçam que a revisão sistemática da literatura é crucial para que possamos obter as informações desejadas em um crescente volume de resultados publicados, algumas vezes similares; outras, contraditórios.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica foi realizada para explorar as contribuições científicas sobre os conceitos aqui empregados.

Transformar é imperativo. Mas como elevar as chances de sucesso? Mudar uma empresa bicentenária para uma cultura digital não é tarefa fácil. Nesta perspectiva, o austríaco Drucker (1981) afirma que as empresas estão passando por mudanças radicais em suas estruturas, seja no trabalho que elas desenvolvem, no tipo de conhecimento que elas precisam e no tipo de pessoas que elas empregam. Nesse sentido, é fundamental o entendimento dos desafios do negócio, das novas tendências do setor e da importância do uso da tecnologia, no engajamento dos funcionários da empresa e no esforço de mudança de mentalidade e comportamentos para ganhos estruturais e sustentáveis a longo prazo.

No caso específico do Banco pesquisado, verificam-se paradoxos operacionais, como a precariedade de ferramentas gerenciais para acompanhar as

interações realizadas diretamente para vendas, orquestrando as entregas previstas bem como a execução da Estratégia Corporativa.

Fica evidente a imperiosa necessidade de modernização e desenvolvimento de um *framework* de gestão que favoreça aos gerentes ferramentas com o uso de novas tecnologias para maximizar o recurso tempo para se dedicar ao *core business* da empresa, propiciando uma melhor experiência para os clientes, entregando proposta de valor, que é condição fundamental para assegurar a expansão e a rentabilização da base de clientes do banco, fatores primordiais para o sucesso e a perenidade da instituição na geração de resultados mais consistentes e sustentáveis.

A literatura demonstra que frente ao processo de transformação digital alinhada a gestão do tempo, que os profissionais mais bem-sucedidos realizam somente uma atividade por vez, estabelecendo foco nas prioridades e otimizando desta maneira o tempo e energia em comparação àqueles que passam de uma tarefa para outra, reduzindo a percepção de qualidade na tarefa, assim como os níveis de produtividade.

Drucker (1987) pondera sobre o uso do fator tempo na operacionalização do planejamento estratégico como o recurso mais escasso, e a menos que seja gerenciado, nada mais pode ser gerenciado. Tempo é capital, é finito, e a demanda sobre o tempo das pessoas é infinita. Corroborando, Deming (1990) ratifica que não se gerencia o que não se mede, ou seja, o que não é medido não é gerenciado.

Nessa linha, o conceito de atividades, conforme estabelece Porter (1989), tornou-se proeminente não apenas no tratamento da competição e estratégia, mas também na exploração de questões mais funcionais, como gestão do tempo e o papel da tecnologia da informação na competição e produtividade em vendas de produtos e serviços no varejo bancário.

Portanto, a necessidade de gerenciar o tempo pessoal assume novo significado na sociedade contemporânea, pois, além das exigências sociais e de mercado de se desenvolver a máxima eficiência produtiva executável, tem-se o anseio pela qualidade de vida (LIPOVETSKY, 2004).

Mankins e Garton (2017), demonstrando a relevância deste recurso singular, o fator tempo na produtividade, enfatizam existência de “fardos organizacionais” com relação ao uso do tempo no trabalho, com efeito devastador, no qual as empresas tradicionais chegam a perdas de 21% de seu poder produtivo, o equivalente a um dia por semana, ou 13% nos casos de empresas analisadas do quartil mais elevado.

A execução otimizada de atividades importantes (que agregam valor) e a redução de urgências e de desperdícios são exigências nesta era do conhecimento, para uma reavaliação do modo como se utiliza o tempo individual e das equipes. A solução desse dilema passa por uma via de mão única: planejar, priorizar, executar e controlar, proativamente, as demandas no cotidiano.

Para que esse desdobramento do planejamento estratégico em atividades executáveis no dia a dia seja otimizado, visando atingir os objetivos pré-estabelecidos, a gestão do tempo configura-se em uma ferramenta apropriada que pode facilitar esse processo e contribuir com a implantação do planejamento estratégico pessoal, pois todas as ações humanas estão vinculadas ao contexto temporal.

Tendo estas premissas como base, o gestor deve se preocupar em manter o alinhamento da execução com a estratégia em todos os níveis das agências, definindo indicadores que permitam medir o tempo real destinado as vendas e o quanto cada uma das partes contribui para a conquista dos objetivos estratégicos, conforme é indicado por Kaplan e Norton (2008), mantendo também a consonância com o atendimento das necessidades dos demandantes.

A diversidade dos serviços disponibilizados pelo Banco em sua área de atuação gera em proporção direta a necessidade de conexões entre as diferentes atividades da Cadeia de Valor. Une-se a isso o fato de ser urgente o estabelecimento de uma escala de comparação do uso do fator tempo e produtividade entre os usuários, agentes materializadores da transformação digital na cultura desse grande Banco Brasileiro, possibilitando avaliar comparativamente qual é a cronologia das execuções a serem feitas, respeitando-se suas diferentes formas de operacionalização e dotação elevando o nível de experiência e satisfação dos clientes.

Foram apresentados os conceitos que servem de alicerce à construção de uma proposta de metodologia de Gestão do tempo de atendimento e produtividade nas agências bancárias. Deste modo, como fechamento da revisão dos fundamentos conceituais, apresentam-se no Quadro 3, os princípios teóricos agrupados por temática, autor, data de publicação, que embasam a proposição da metodologia sugerida, apresentando as seguintes contribuições para a construção desta dissertação de Mestrado:

Quadro 3: Dados referentes ao referencial teórico

Temas	Autores	Contribuições	Objetivos
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INOVAÇÃO	NONAKA & TAKEUCHI (2008).	Para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de Tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito.	Identificar os principais gargalos para o aumento da produtividade em vendas;
	ROGERS, David L. 2017.	Mudanças a partir da Transformação digital. Repensando o negócio para a era digital. Cinco domínios da transformação digital.	Apresentar sugestão de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização dos atendimentos em agências bancárias de varejo.
	Westerman; Bonnet; McAfee. 2016.	A competitividade das empresas depende, com a omnipresença das tecnologias digitais, da sua capacidade em realizar a transformação digital. Evidenciam o impacto das capacidades de liderança e digital no desempenho das empresas e o papel mediador que a capacidade digital exerce na relação entre a capacidade de liderança e o desempenho.	Integrar as ferramentas de gestão do tempo e Conversão de negócios num Painel de Gestão unificado, orientado para a produtividade;
	MANKINS E GARTON, 2017.	A Gestão do Tempo, talento e energia como recursos estratégicos para aumento da competitividade e resultado.	Comparar o tempo total dedicado às vendas em relação à carga horária total das unidades avaliadas;
	ISMAIL, MALONE e GEEST, 2015.	Tecnologias exponenciais estão reinventando as melhores práticas nos negócios.	Relacionar a variável tempo aos resultados traçados no plano de metas da organização;
	SCHEIN, 2010.	Inovação para competitividade.	Identificar os principais gargalos para o aumento da produtividade em vendas;
ESTRATÉGIA	PORTER, 1989.	Valor e Cadeia de Valor: construção do conhecimento do valor entregue através dos processos executados.	Apresentar sugestão de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização dos atendimentos em agências bancárias de varejo.
	PORTER, 1985, 1991, 1996	Criação de vantagem competitiva no ramo de negócio em que a empresa atua, pelo estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial.	Identificar os principais gargalos para o aumento da produtividade em vendas;
	HAMEL E PRAHALAD; 1994.	Relação Resource-Based View – RBV e Cadeia de Valor. Reflexos da limitação da obtenção de recursos na definição da Cadeia de Valor.	Integrar as ferramentas de gestão do tempo e Conversão de negócios num Painel de Gestão unificado, orientado para a produtividade;
	Barney;1991.	RBV - O fenômeno das capacidades dinâmicas no planejamento das organizações e vantagem competitiva sustentável.	Apresentar sugestão de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização dos atendimentos em agências bancárias de varejo.
	Teece, Pisano e Shuen, 1997.		
	Kim e Mauborgne, 2005.	Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.	Relacionar a variável tempo aos resultados traçados no plano de metas da organização;
	PORTER; 1996.	A essência da vantagem competitiva é relacionar a empresa ao seu ambiente.	Identificar os principais gargalos para o aumento da produtividade em vendas;
	MAGRETTA, 2012.	Cadeia de Valor e Vantagem competitiva. Tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão Vantagem competitiva.	Apresentar sugestão de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização dos atendimentos em agências bancárias de varejo.
	Goldratt, 1997.	Teoria das Restrições (TOC) e apresenta três fenômenos que interferem na execução das atividades: A síndrome do estudante, multitarefas nocivas e a Lei de Parkinson.	Apresentar sugestão de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização dos atendimentos em agências bancárias de varejo.
Cohen; Madelbaum; Shtub, 2004.	Demonstrar a aplicabilidade do método da Corrente Crítica da Teoria das Restrições no gerenciamento de projetos executivos de engenharia.	Identificar os principais gargalos para o aumento da produtividade em vendas;	
	Mintzberg; 1987.	PDCA. A estratégia pode ser planejada antes de ser colocada na prática.	Apresentar sugestão de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização dos atendimentos em agências bancárias de varejo.
	MINTZBERG, 1987a	Definição de uma base contínua para alinhar as adaptações da empresa com os objetivos concebidos de forma mais ampla.	Integrar as ferramentas de gestão do tempo e Conversão de negócios num Painel de Gestão unificado, orientado para a produtividade;
	SVEIBY, K. E.; 1997.	A Era da Organização do Conhecimento; A Nova Riqueza: Ativos Intangíveis; Explorando os ilimitados recursos da era do conhecimento.	Apresentar sugestão de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização dos atendimentos em agências bancárias de varejo.

	GITMAN, L. J.; 1997.	Os recursos de curto prazo são aplicados nas atividades operacionais da empresa com a finalidade de produzir bens e serviços almejando um retorno satisfatório em relação ao capital investido; gerenciar com maior eficiência, garantindo maior rentabilidade à atividade empresarial.	Integrar as ferramentas de gestão do tempo e Conversão de negócios num Painel de Gestão unificado, orientado para a produtividade;
	ANSOFF, 1977; 1990	Alinhamento da organização como o ambiente. Utilização dos diversos recursos empresariais (humanos, técnicos e financeiros), analisando o ambiente para estabelecimento de ações estratégicas para o alcance dos objetivos.	Apresentar sugestão de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização dos atendimentos em agências bancárias de varejo.
	SCHUMPETER, 1954	Contextualização do ambiente mutável em que a transformação de ameaças em oportunidades de negócio depende de um sistema de coordenação de informações, estímulos e controles ao longo de toda a cadeia de valor com o intuito de viabilizar a estratégia.	Apresentar sugestão de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização dos atendimentos em agências bancárias de varejo.
GESTÃO DO TEMPO E PRODUTIVIDADE	LASSERRE, 2007.	Pessoas se queixando da corrida contra o tempo e da sobrecarga na rotina do trabalho.	Comparar o tempo total dedicado às vendas em relação à carga horária total das unidades avaliadas;
	LIPOVETSKY, 2004).	Gestão do tempo para desenvolvimento de eficiência e qualidade de vida.	Identificar os principais gargalos para o aumento da produtividade em vendas;
	Lima, M. C. F., & Jesus, S. B. 2011.	Administração do tempo: um estudo sobre a gestão eficaz do tempo como ferramenta para o aumento da produtividade e worklife balance.	Apresentar sugestão de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização dos atendimentos em agências bancárias de varejo.
	Barbosa; 2012; 2018.	Triade do Tempo: gerenciar o tempo é identificar o que é prioridade e o que não é. Desenvolvimento de sistema de gestão do Tempo. Redução do desperdício de tempo. Melhora da qualidade de vida e produtividade.	Relacionar a variável tempo aos resultados traçados no plano de metas da organização;
	ESTRADA; FLORES; SCHIMITH; 2011.	Gestão do tempo como apoio ao planejamento estratégico pessoal para obter um melhor aproveitamento do tempo (eficiência) e de se atingir objetivos e melhores resultados (eficácia).	Comparar o tempo total dedicado às vendas em relação à carga horária total das unidades avaliadas;
	Carvalho, 2014.	Planejamento como instrumento de gestão do tempo, através de ferramental para controle.	Integrar as ferramentas de gestão do tempo e Conversão de negócios num Painel de Gestão unificado, orientado para a produtividade;
	Maiczuk; Andrade Júnior, 2013.	O uso de ferramentas de Gestão do Tempo para apoio a decisão e clareza do trabalho.	Integrar as ferramentas de gestão do tempo e Conversão de negócios num Painel de Gestão unificado, orientado para a produtividade;
	ZEIGLER; 2005.	O mau uso do tempo na execução das atividades. Uso da gestão do tempo não só como ferramenta de desempenho para comparação entre agencias, mas também como análise de produtividade.	Relacionar a variável tempo aos resultados traçados no plano de metas da organização;
	DRUCKER; 1981.	A gestão do tempo deve ser sempre o primeiro passo para conseguir realizar tudo que nos propomos a fazer para alcançar nossos objetivos.	Identificar os principais gargalos para o aumento da produtividade em vendas;
	Oliveira, S. D. et al. 2016.	Melhoria nas operações através da gestão de tempo.	Relacionar a variável tempo aos resultados traçados no plano de metas da organização;
MARKETING E PSICOLOGIA	KOTLER; 1999. KOTLER; 2000.	A influência do meio digital nas organizações e nos processos comerciais atuais.	Identificar os principais gargalos para o aumento da produtividade em vendas;
	MASLOW, 1954.	O estudo da motivação humana na satisfação das necessidades como base para a compreensão do homem inserido na sociedade, considerando as necessidades, impulsos e estados motivadores.	Apresentar sugestão de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização dos atendimentos em agências bancárias de varejo.
METODOLOGIA	Dresch et al.; 2015.	A Design Science Research, é proposta pela autora para apoiar o desenvolvimento de pesquisas voltadas à prescrição de soluções e ao projeto de artefatos, propondo um novo método de pesquisa para auxiliar a solução de problemas nas áreas de negócios, ciência e tecnologia. Supera a dicotomia entre a teoria e a prática, alcançando maior impacto na vida empresarial e acadêmica.	Integrar as ferramentas de gestão do tempo e Conversão de negócios num Painel de Gestão unificado, orientado para a produtividade;
	DAFT, R. L.; LEWIN, A. Y. 1990.	A utilização do Design Science para modernizar os métodos de pesquisa utilizados no estudo das organizações, sugerindo a utilização de métodos prescritivos.	Integrar as ferramentas de gestão do tempo e Conversão de negócios num Painel de Gestão unificado, orientado para a produtividade;

Fonte: Elaborado pela autora

Na próxima sessão será abordada a metodologia de pesquisa, desenvolvida nesse trabalho científico, cuja fundamentação está sustentada em procedimentos metodológicos, através de base teórico-empírica, de forma que trate os conceitos e fenômenos estudados, com o objetivo de embasar o conhecimento, na construção de um artefato para a melhoria da gestão do tempo e produtividade, considerando o atendimento dos objetivos a serem entregues e as melhores práticas de mercado.

3. Metodologia de Pesquisa

A metodologia utilizada neste trabalho é denominada Design Science Research (DSR), que surge como um novo paradigma epistemológico para a condução de pesquisas tecnológicas (DRESCH et al., 2015), articulando um rearranjo entre o antigo modo de execução e novas formas. O método mostrou-se ser o mais adequado para a obtenção dos objetivos propostos neste trabalho, unificando a produção de nova sistemática de execução do processo decisório à melhoria das práticas já existentes que demandam por aplicações de soluções também práticas.

A DSR é uma abordagem metodológica orientada à resolução de problemas (MYERS e VENABLE, 2014), que consiste em construir artefatos para um ambiente específico que trazem benefícios às pessoas, a partir do entendimento de uma situação, ou seja, permite construir e avaliar artefatos para transformar a realidade, alterando suas condições para resultados melhores ou desejáveis, minimizando o distanciamento entre teoria e prática (DRESCH, LACERDA e ANTUNES-JUNIOR, 2015).

Procura-se neste capítulo unir o conhecimento compilado à prática profissional para responder cientificamente sobre os problemas apresentados, recombinao métodos para gerar uma proposta de valor redesenhada através de base conceitual de Design Science Research para apoio a mudança de processo no que tange a Gestão do Tempo nas agências bancárias de um grande Banco Brasileiro.

3.1 Conceitos sobre *Design Science Research*

Levando em consideração as pesquisas realizadas sob o paradigma das ciências tradicionais, como as naturais e as sociais, que resultam em estudos que se concentram em explicar, descrever, explorar ou prever fenômenos e suas relações científicas de natureza exploratória, descritiva ou explicativa, a Design Science propõe

uma quarta natureza, a prescritiva, em que o objetivo da pesquisa é a solução de problemas do mundo artificial (DRESCH, LACERDA e ANTUNES-JUNIOR, 2015).

Nessa linha, quando se deseja estudar o projeto, a construção ou a criação de um novo método (artefato), ou realizar pesquisas orientadas para a resolução de problemas, as ciências tradicionais podem apresentar limitações. Nesse sentido, Daft e Lewin (1990) defendem a necessidade de modernizar os métodos de pesquisa utilizados no estudo das organizações e sugerem a utilização de métodos prescritivos, que empreguem os conceitos da Design Science – traduzida como ciência do projeto ou ciência do artificial, cuja forma de construção encontra apoio na conceituação apresentada por Dresch et al. (2015).

Para o economista Simon (1996) criador da DSR, um artefato é algo construído pelo homem, ou que sofre intervenção deste, são objetos artificiais que podem ser caracterizados em termos de objetivos, funções e adaptações, ou seja, é a organização dos componentes do ambiente interno para atingir os objetivos em um ambiente externo.

Segundo Romme (2003), a visão da ciência tradicional ajuda na compreensão de fenômenos, descobrindo leis e forças que determinam suas características, funcionamento e resultados, enquanto a Design Science, por outro lado, é responsável por conceber e validar sistemas que ainda não existem, seja criando, recombinao ou alterando produtos, processos, software ou métodos para melhorar situações do mundo real.

A *Design Science Research* (DSR) é por sua vez, uma forma de produção de conhecimento científico que fundamenta e operacionaliza a condução de pesquisas envolvendo o desenvolvimento de uma inovação, quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição com a intenção resolver problemas principalmente na área de gestão, ou seja, faz uma contribuição científica de caráter prescritivo, também conhecida como *constructive research*.

A rota mais apropriada é a utilização da ciência do design, um novo paradigma epistemológico para construir a pesquisa, também denominado conceito de solução, que deve ser avaliado em função de critérios relacionados à geração de valor ou utilidade (DRESCH et al., 2015).

A DSR é o método que operacionaliza a Design Science, ou a Ciência do Projeto. O paradigma epistemológico Design Science defende que as ciências naturais, intentam conhecer um fenômeno através da determinação das leis e forças que o caracterizam, gerando uma modelagem empírica da realidade apresentada, não constituem

embasamento suficiente para a solução de problemas reais e a diminuição da lacuna entre teoria e prática, pois são muito exploratórias e analíticas, enquanto que a proposta trazida pela *Design Science Research (DSR)* busca atender a uma questão prática, modelando o conhecimento de maneira mais próxima a sua aplicação através de ações, estruturando métodos e técnicas que levam à criação de artefatos, objetos artificiais projetados para inserir uma mudança em um sistema, resolvendo problemas e possibilitando um melhor desempenho (DRESCH, et al., 2015).

Para Dresch (2015) o termo “artefato” é a designação da DSR para o modelo de quantificação proposto para esse trabalho. O artefato é a interface entre o ambiente interno, ou seja, a essência e a organização do mesmo; e o ambiente externo, que limita as condições de funcionamento. Desse modo, o artefato não viola as leis naturais, pelo contrário, ele deve existir respeitando-as. Nesse sentido, os autores VAN AKEN; BERENDS; VAN DER BIJ (2012), preconizavam que os artefatos são projetados com o intuito de inserir alguma mudança em um sistema, resolvendo problemas e possibilitando seu melhor desempenho.

Ambos estudiosos, VAN AKEN; BERENDS; VAN DER BIJ (2012), tanto Dresch et al., (2015), concordam que o resultado do estudo dos artefatos tem uma natureza prescritiva, voltada à solução de problemas e, que o cumprimento do propósito do artefato é julgado de acordo com o seu caráter e o ambiente em que ele funciona.

No Quadro 4, Dresch et al. (2015), faz um comparativo entre os diferentes processos de construção de conhecimento.

Quadro 4 - Diferenças entre a ciência tradicional e a *Design Science Research*

Principais Diferenças entre a ciência tradicional e a <i>Design Science Research</i>		
Categorias	Ciências tradicionais (Sociais e naturais)	<i>Design Science Research</i>
Propósito	Entender fenômenos organizacionais com base em uma objetividade consensual, desvendando os padrões gerais e as forças que explicam esses fenômenos.	Produzir sistemas que ainda não existem, mudando sistemas organizacionais e situações existentes para alcançar melhores resultados.
Modelo	Ciências naturais e outras disciplinas que adotaram a abordagem científica.	Design e engenharia (p.ex., arquitetura, engenharia aeronáutica, ciências da computação).
Visão do Conhecimento	Representacional: nosso conhecimento representa o mundo como ele é; a natureza do pensamento é descritiva e analítica. Mais especificamente, a ciência é caracterizada pela busca por conhecimentos gerais e válidos, ajustes nas formulações de hipóteses e testes.	Pragmática: conhecimento a serviço da ação; a natureza do pensamento é normativa e sintética. No design cada situação é única e se inspira em propostas e soluções ideais, pensamento sistêmico e informações limitadas. Enfatiza a participação, a intervenção e a experimentação pragmática.
Natureza dos objetos	Fenômenos organizacionais como objetos empíricos, com propriedades descritivas, que podem ser estudados de uma posição externa.	Questões organizacionais como objetos artificiais, tanto descritivas como imperativas, exigindo intervenções não rotineiras por parte de agentes com posições internas na organização.
Foco no desenvolvimento da teoria	Descoberta da relação causal geral entre variáveis (expressas em afirmações hipotéticas): a hipótese é válida? As conclusões permanecem dentro dos limites de análise.	Será que um dado conjunto de proposições de projeto funciona em uma certa situação (problema) mal definida? O projeto e desenvolvimento de novos artefatos tendem a se mover para fora das fronteiras da definição inicial da situação.

Fonte: Adaptação de Dresch et al., (2015)

Tomando por base o estudo de Dresch et al. (2015), procurou evidenciar a distinção entre a pesquisa descritiva e prescritiva no quadro comparativo abaixo, cujas ciências tradicionais objetivam explorar, descrever e explicar os fenômenos estudados, ao passo que na estratégia de metodologia *DSR* a pesquisa tem o objetivo de prescrever modelos que sirvam de solução para uma determinada demanda ou problema.

Quadro 5 – Diferenças entre tipos de pesquisa

DISTINÇÃO ENTRE PESQUISA DESCRITIVA E PRESCRITIVA		
CARACTERÍSTICA	PESQUISA DESCRITIVA	PESQUISA PRESCRITIVA
Paradigma dominante	Ciência Explicativa	Design Science /de projeto
Foco	No problema	Na solução
Perspectiva do Pesquisador	Observação	Participação
Típica questão de pesquisa	Explicação/explanação O que/como é?	Soluções alternativas O que/como pode ser solucionado?
Típico produto de pesquisa	Modelo causal	Regra tecnológica testada e fundamentada
Lógica	Retrospectiva	Intervenção-resultado
Justificativa	Prova	Conjunto de evidências

Fonte: Adaptação de Dresch et al., (2015)

Uma perspectiva importante da *Design Science Research* é a de proporcionar o estudo de um fenômeno em seu meio ambiente, permitindo o uso de variadas técnicas de coleta de dados, possibilitando melhor compreensão do fenômeno investigado.

Nessa linha, fundamenta-se a escolha desta metodologia como estratégia nesta dissertação, entendendo ser a mais adequada, por atender ao aspecto prescritivo de resultado desejado e considerando tratar-se de um estudo relativo ao processo de investigação em ativos intangíveis, a Gestão do tempo em um ambiente de alta demanda como o bancário que por suas características, não apresentaria perfeito funcionamento fora de seu ambiente ou teria comportamento distorcido sem a interação dos diversos atores que estão envolvidos com sua execução.

Cabe destacar que, embora os conceitos da Design Science e da Design Science Research sejam relativamente recentes, eles têm amadurecido, principalmente nas áreas de tecnologia, gestão da informação e gestão em geral, demonstrado em trabalhos de pesquisadores como Van Aken (2004, 2005), Van Aken e Romme (2009a), Starkey e Madan (2001), Burgoyne e James(2006).

No processo de desenvolvimento do DSR, Simon (1996, apud DRESCH et al., 2015, p.57), concordam que os esforços metodológicos, serão direcionados à

desenvolver um artefato artificial com foco na solução dos problemas apresentados, objetivando as entregas propostas, podendo assim compilar conhecimentos eventualmente dispersos, na organização de componentes do ambiente interno para se atingir objetivos direcionados ao ambiente externo, ou seja, o caráter do artefato e o ambiente em que deve funcionar atendendo aos requisitos na forma como foi descrito e satisfazendo o propósito a que será destinado.

3.2 Critérios para delineamento de pesquisas *Design Science Research*

Hevner et al., (2004) estabeleceram um conjunto de sete Critérios que são assumidas como parâmetro para delineamento de pesquisas DSR. A seguir, são apresentadas, de forma sucinta, cada uma dessas diretrizes por Dresch et al. (2015):

Quadro 6 - Critérios fundamentais da Pesquisa com *Design Science Research*

CRITÉRIOS	CONCEITOS
1. DESIGN COMO ARTEFATO	As pesquisas desenvolvidas pelo método da Design Science Research devem produzir artefatos viáveis, na forma de um constructo, modelo, método ou de uma instanciamento
2. RELEVÂNCIA DO PROBLEMA	O objetivo da Design Science Research é desenvolver soluções para resolver problemas importantes e relevantes para as organizações
3. AVALIAÇÃO DO DESIGN	A utilidade, a qualidade e a eficácia do artefato devem ser rigorosamente demonstradas por meio de métodos de avaliação bem executados
4. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	Uma pesquisa conduzida pelo método da Design Science Research devem prover contribuições claras e verificáveis nas áreas específicas dos artefatos desenvolvidos e apresentar fundamentação clara em fundamentos de Design e/ou metodologias de Design
5. RIGOR DA PESQUISA	A pesquisa deve ser baseada em uma aplicação de método rigorosos, tanto na construção como na avaliação dos artefatos
6. DESIGN COMO UM PROCESSO DE PESQUISA	A busca por um artefato efetivo exige a utilização de meios que estejam disponíveis para alcançar os fins desejados, ao mesmo tempo que satisfaçam as leis que regem o ambiente em que o problema está sendo estudado
7. COMUNICAÇÃO DA PESQUISA	As pesquisas conduzidas pelo método da Design Science Research devem ser apresentadas tanto para o público mais orientado à tecnologia quanto para aquele mais orientado à gestão

Fonte: Adaptado de Dresch et al. (2015, p.70)

Explorando esses critérios para a condução de uma pesquisa DSR na literatura existente, ampliamos as definições dos sete critérios fundamentais para a construção de um artefato:

1. Design como artefato: artefato é algo construído pelo homem, é artificial, resultante da organização dos componentes disponíveis de modo a alcançar um objetivo dentro do contexto especificado, ou seja, os resultados representados pelo artefato são a interface entre o ambiente externo e a situação em que devem funcionar, desta forma, como objeto de estudo, incluem constructos, modelos, métodos ou e instanciações (DRESCH et al., 2015; SORDI, AZEVEDO e MEIRELES, 2015; SORDI, MEIRELES e SANCHES, 2010; LACERDA et al., 2013 *apud* SIMON, 1996):

- **Construtos** – constituem uma maneira para descrever os problemas e para especificar as respectivas soluções. Essa conceitualização impacta no modo como as tarefas serão definidas e, portanto, influenciam a concepção de representações dos problemas dentro do domínio (HEVNER MARCH, PARK E RAM, 2004).
 - **Modelos** – conjunto de proposições que expressam as relações entre os construtos, delimitam problemas e possíveis soluções naquele ambiente, podendo ser visto como uma representação de como as coisas realmente são. Na Design Science, todavia, prioriza-se a utilidade deste modelo ante às leis que o tornam uma verdade.
 - **Método** – define e organiza tarefas necessárias para atingir o objetivo. É a união de passos (algoritmo ou orientação) usados para executar uma tarefa, baseados em um conjunto de construtos subjacentes (linguagem) e uma representação (modelo) em um espaço de solução. Podem ser ligados e utilizados para traduzir um modelo em um curso para a resolução de um problema.
 - **Instantiation** – demonstram a viabilidade de um artefato no contexto para o qual ele foi produzido, instrumentalizando os produtos desenvolvidos até o momento da instanciação (constructos, modelos e métodos) ou do processo em si, validando se as pretensões daquele projeto são factíveis, ou seja, é a execução de um artefato em seu ambiente, operacionalizando constructos, modelos e métodos, demonstrando a viabilidade e eficácia dos mesmos.
- 2.** Relevância do problema: a concepção de um problema relevante abordado pelo artefato surge da assimetria entre o objetivo a ser alcançado e o estado atual do ambiente, que por vez, carece de ações para solucionar, reduzir ou eliminar essas diferenças (DRESCH et al., 2015; HEVNER et al., 2004; SORDI, AZEVEDO e MEIRELES, 2015; apud SIMON, 1996). Nesse sentido Hevner et al., (2004), afirmam que pesquisa se faz relevante quando é capaz de solucionar problemas enfrentados pelos diversos intervenientes de um ambiente, contemplando suas relações organizacionais, tecnológicas e humanas, oferecendo soluções úteis aos usuários através de artefatos que possam ser implementados e explorados de formas inovadoras.
- 3.** Avaliação rigorosa do artefato: “a utilidade, qualidade e eficácia do artefato produzido deve ser rigorosamente demonstrada através de métodos de avaliação bem executados” além de serem “esteticamente agradáveis tanto para o designer quanto para o usuário do artefato”, ou seja, a utilidade do artefato deve ser explicitada e, para tanto, ele precisa ser adequadamente avaliado (HEVNER et al., 2004, p. 85-86 apud DRESCH et

al., 2015). Segundo Manson (2006) os critérios de aceitação do artefato e as métricas apropriadas são definidas de acordo com as necessidades do ambiente para o qual o artefato irá funcionar. As medidas de desempenho exibidas por (HEVNER et al., 2004) são tipicamente aquelas disponíveis na base de conhecimento, como: método observacional, método analítico, método experimental, testes e método descritivo. Com métricas analíticas apropriadas, os artefatos podem ser avaliados matematicamente (HEVNER et al., 2004; SORDI, AZEVEDO e MEIRELES, 2015). O feedback resultante na instanciação permite o aprimoramento do processo de produção e a qualidade do constructo, ambos considerados completos e efetivos quando satisfizerem as necessidades expostas respeitando as restrições do domínio (HEVNER et al., 2004).

4. Contribuições da pesquisa: espera-se que a pesquisa realizada contribua de maneira clara e inovadora à área correlacionada, inovando as resoluções de problemas importantes previamente existentes enquanto proporciona fidelidade representacional e implementabilidade, ou seja, as contribuições da pesquisa devem ser esclarecidas tanto para os profissionais interessados na resolução de problemas organizacionais quanto para a academia, contribuindo para o avanço do conhecimento na área (DRESCH et al., 2015). A Design Science atende esta condição por meio de uma das formas listadas por Hevner et al., (2004):

- O próprio artefato é a maior contribuição do Design Science, pois, por definição, ele deve ser a solução para um problema existente alcançado mediante a expansão da base do conhecimento ou da aplicação sob novas perspectivas de conhecimento existente.
- Os resultados alcançados graças ao desenvolvimento inovador e avaliação rigorosa de constructos, modelos, métodos e instanciações podem expandir e incrementar a base de conhecimentos podendo resultar ainda em um aprimoramento de teorias, com a ampliação dos fundamentos.
- Desenvolvimento de novas metodologias. Também é levado em consideração a contribuição gerada pelo desenvolvimento criativo e uso de métodos de avaliação. (HEVNER et al., 2004) reforçam que as medidas e métricas de avaliação são componentes cruciais da pesquisa design science.

5. Pesquisa rigorosa: para assegurar a validade da pesquisa e sua confiabilidade, na design science é fundamental que as investigações sejam conduzidas com rigor, demonstrando que o artefato construído está adequado ao uso que foi proposto e que

atendeu aos critérios estabelecidos para seu desenvolvimento (DRESCH et al., 2015) desta forma, é primordial determinar o quão eficiente é um artefato, sem necessariamente ater-se às teorias que justificam o porquê (HEVNER et al., 2004). Em consequência, a aderência da pesquisa a uma apropriada coleção de dados e análises técnicas corretas são objetos frequentes da avaliação de rigor. Sordi, Azevedo e Meireles (2015) resumem que este aspecto “segue os mesmos princípios que norteiam as demais abordagens de pesquisa científica”.

6. Design como processo de pesquisa (ou uso eficiente dos recursos): o processo de pesquisa consiste em utilizar-se de recursos disponíveis e ações para alcançar fins definidos pelas metas e restrições dentro de um ambiente cujas leis são invariáveis. Para tanto, produções eficientes requerem conhecimento tanto do domínio da aplicação quanto do domínio da solução (HEVNER et al., 2004). Este critério visa demonstrar que “o artefato ou seu processo de criação é a melhor solução num dado espaço-tempo” (SORDI, AZEVEDO; MEIRELES, 2015). Ainda segundo os autores o resultado da qualidade é constantemente incrementado devido à natureza interativa do processo e aos feedbacks contínuos entre as fases de construção.

7. Comunicação dos resultados da pesquisa: os resultados da pesquisa Design Science compreendem, dois níveis de detalhamento e apresentação: voltada a audiências técnicas e audiências práticas (ou gerenciais), argumenta (HEVNER et al., 2004). Os autores explicam que a comunicação deve fornecer detalhes para que o público técnico entenda o processo pelo qual o artefato foi construído, aprofundando-se o suficiente para implementar o artefato dentro de um contexto organizacional apropriado. Por outro lado, a audiência gerencial exige detalhes que possibilitem deliberar quanto aos recursos organizacionais necessários para construir (ou comprar) e utilizar o artefato em um contexto organizacional específico.

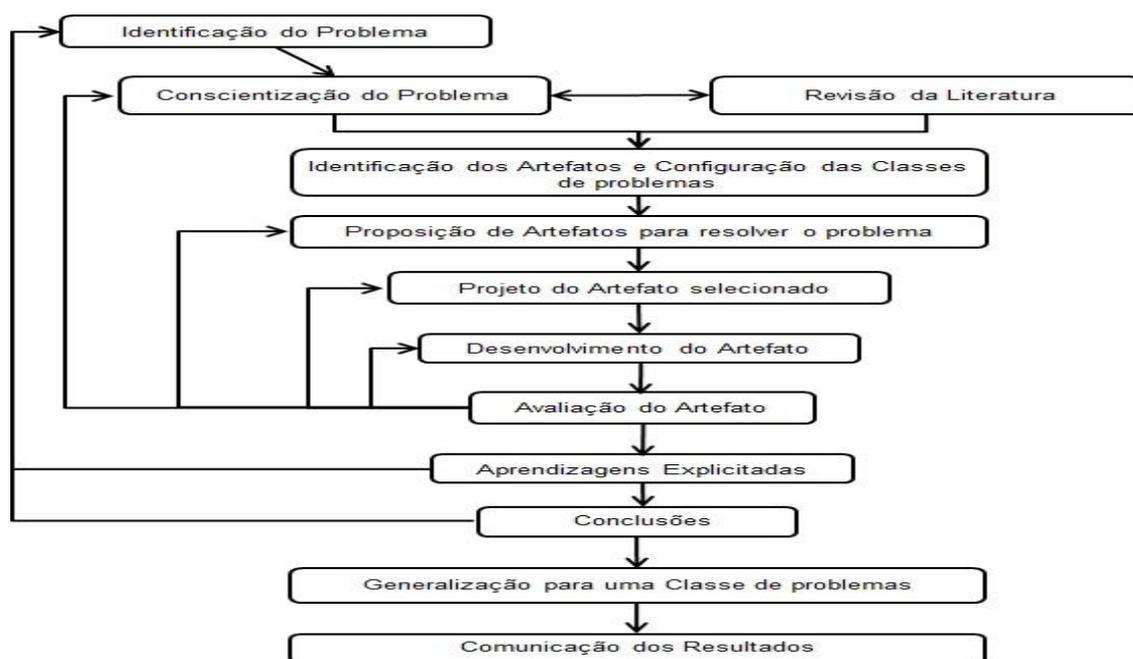
De forma resumida como é indicado por Manson (2006), a metodologia de *DSR* compreende as etapas: Entendimento ou conscientização do problema (tomada de conhecimento de um problema), sugestões (elaboração de modelos de resolução do problema), desenvolvimento (construção de artefatos), avaliação (aprovação ou rejeição dos artefatos) e conclusões (registro dos resultados da pesquisa).

Segundo o estudo de Dresch (2015), as etapas da *DSR* que são consenso entre os autores que fundamentam essa base epistemológica são: definição do problema,

com a sugestão de possíveis soluções; desenvolvimento do artefato; avaliação do protótipo, ou validação.

De maneira mais completa, o método proposto para a condução de pesquisas utilizando a DSR são descritas por Dresch et al. (2015) em 12 passos principais, conforme apresentado na figura 22:

Figura 22 – Sequência de etapas na *Design Science Research (DSR)*



Fonte: Dresch et al., (2015)

As setas contínuas indicam a ordem direta para realização de cada um dos passos. Enquanto as setas tracejadas representam os possíveis feedbacks que podem ocorrer entre as etapas e ao longo da execução do método de pesquisa, cujos passos se caracterizam:

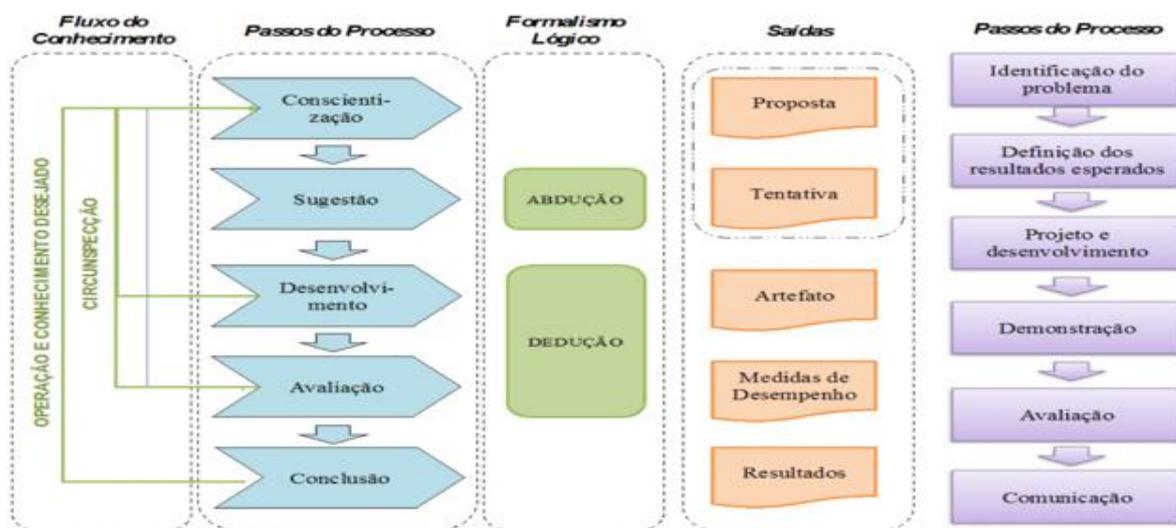
- **Identificação do problema** – originário da necessidade de estudar uma nova informação ou buscar solução para um problema prático;
- **Conscientização do problema** – busca do máximo de informações disponíveis, assegurando a completa compreensão de suas facetas, causas e contexto; formalizando requisitos que deverão ser atendidos pelos artefatos para a solução do problema;
- **Revisão da literatura** – consulta às bases de conhecimento (ciências tradicionais + design science + bases técnicas) na intenção de auxiliar o pesquisador na explicação da importância da elaboração do artefato, ou seja, é a etapa de construção do conhecimento técnico necessário para apoiar o desenvolvimento do artefato;

- **Identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas** – é a avaliação de artefato já existentes e que possa atender aos requisitos da solução, também apoiando a compreensão sobre as soluções satisfatórias quanto ao desempenho esperado pelo artefato, verificando se este se enquadra na demanda por solução da classe de problema apresentado;
- **Proposição de artefatos para resolver o problema** – processo essencialmente criativo analisando os conhecimentos obtidos previamente sobre o problema e o que os artefatos existentes apresentam como solução; aplica-se a seleção de artefatos genéricos que resolvam uma classe genérica de problema, havendo a possibilidade de adaptação à realidade do foco de estudo, considerando o contexto e outros fatores do ambiente onde o problema está inserido.
- **Projeto do artefato** – descrição de procedimentos de construção e avaliação do artefato, considerando as características internas e o ambiente em que o artefato irá operar, bem como os limites e relações com o ambiente externo definindo o comportamento esperado para soluções satisfatórias quando da utilização;
- **Desenvolvimento do artefato** – desenvolvimento de ambiência para a construção do artefato e sua heurística de construção;
- **Avaliação do artefato** – pode ser feita num contexto experimental ou real, é a medição do comportamento do artefato na solução do problema, realizada na recuperação dos requisitos de atendimento previamente definidos, comparando-os com os resultados apresentados pelo artefato desenvolvido; nessa fase é importante a formalização das heurísticas contingenciais.
- **Explicitação do aprendizado** – documentação do conhecimento gerado, explicitando as decisões tomadas, de forma a assegurar que servirá de referência para pesquisas futuras ou servirá de base para o desenvolvimento de outro artefato;
- **Conclusões** – partindo da base de conhecimento construída, apontam-se os resultados obtidos e as limitações detectadas no comportamento da solução desenvolvida;
- **Generalização para uma classe de problemas** – através do emprego de raciocínio indutivo, o pesquisador procura generalizar a solução desenvolvida para uma determinada classe de problema (artefato, heurísticas de construção e heurísticas contingenciais), validando assim a sua aplicação em outros casos de uso;

- **Comunicação dos resultados** – publicação dos resultados em dissertações, teses e artigos em *journals*, revistas técnicas, seminários, congressos, etc., para que o conhecimento gerado esteja disponível ao maior número de interessados no tema.

Método de trabalho - Pesquisa Design Science Research (DSR)

Figura 23 – Método de trabalho na *Design Science Research (DSR)*



Fonte: Dresch et al. (2015)

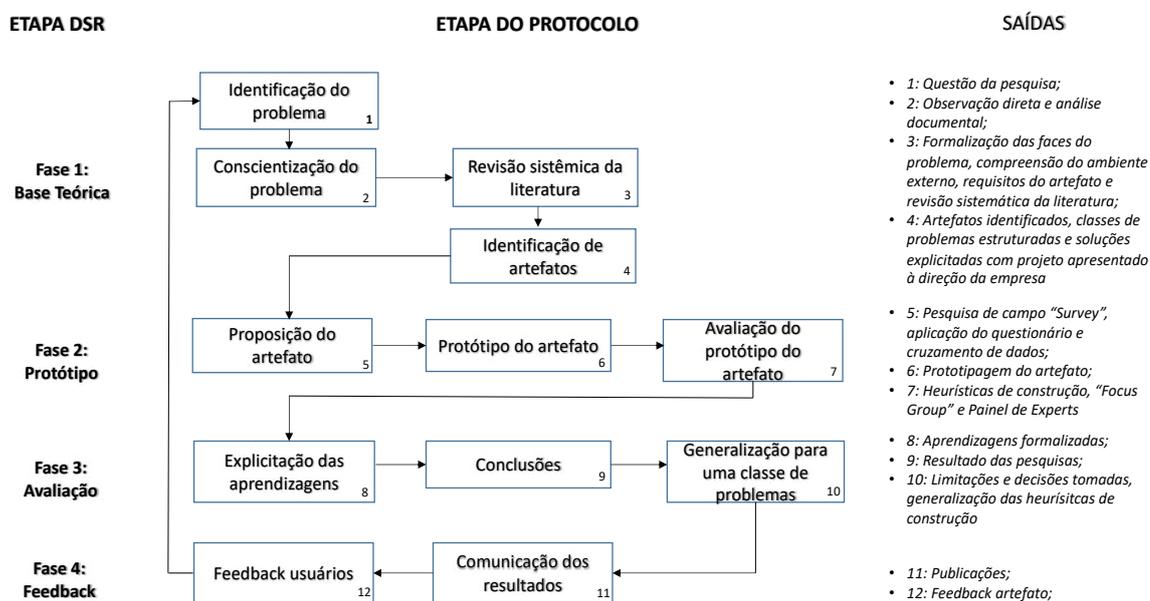
Por se tratar de uma ciência de projeto a DSR não objetiva descobrir leis naturais que expliquem certo comportamento do objeto foco do estudo, em verdade, é a ciência que busca desenvolver soluções, agregar melhorias ou solucionar problemas, projetando o futuro desejado e não se preocupando em descrever atitudes ou ações do passado. (DRESCH et al., 2015). A execução das etapas da DSR será acompanhada com a aplicação de um protocolo de pesquisa comentado no item 3.3 deste capítulo.

3.3 Protocolo de pesquisa aplicado

O protocolo de pesquisa é organizado para o desenvolvimento da pesquisa através da metodologia Design Science Research, definido em 04 fases apresentado em seguida no figura 24, que fortalece a “triangulação” entre pesquisa de campo com observações na participante, entrevistas e questionários aplicados, bem como exploração bibliográfica inicial e a transição das informações coletas para

consequentemente analisar e concluir a prototipagem do artefato, funcionando como ferramental para conduzir o pesquisador até a resposta ao objetivo geral e específicos.

Figura 24 - Fases definidas no protocolo de pesquisa aplicado



Fonte: Elaborado pela autora

Em suma, as quatro etapas visam:

- 1) Fase: Base teórica com observação direta e mapeamento sistemático/revisão da literatura, em busca dos modelos que influenciam a produtividade (definição do problema e sugestão de possíveis soluções);
- 2) Fase: Quantitativa com aplicação de questionário "Survey" para quantificação da influência dos parâmetros, com a criação/sugestão de um artefato baseado nos modelos existentes (projeto do artefato);
- 3) Fase: Qualitativa desenvolvimento do artefato e
- 4) Fase: Painel de experts - validação do modelo de quantificação (avaliação do artefato).

3.4 População e Amostra: Unidades de análise

A população englobada no presente estudo restringe-se as agências bancárias, que possuem dois atributos específicos: atendimento a clientes varejo, nos modelos de

atendimento físico e ou digital, localizadas na região do Vale do Rio dos Sinos e na cidade de Porto Alegre (RS).

A amostragem utilizada na pesquisa é considerada não probabilística e por conveniência (FÁVERO et al., 2009).

Visando a realização do método de trabalho DRS, definido no capítulo 3. Metodologia, para atendimento dos objetivos da pesquisa, as fases delineadas no protocolo permitiram:

Na primeira fase foram direcionados esforços para identificação do problema e sugestão de possíveis soluções na Gestão do tempo, realizando estudos sobre este processo através do mapeamento sistemático da literatura e observação direta participante em 02 (duas) agências bancárias sendo 01 no modelo híbrido de atendimento “*phigital*” e outra, no modelo Especializadas Varejo, exclusivamente de atendimento físico, descritos no item 4.1 Análise documental e Observação direta participante.

Na segunda fase, foram aplicados questionários em seis (06) agências das quais (02) duas são Escritórios de Negócios PF, que atuam no modelo digital (01) Agência do Segmento Alta Renda, que atua no modelo híbrido de atendimento, físico e digital, e 01 Agência Especializada de atendimento que atua no modelo de atendimento tradicional, 01 Agência Empresa e 01 Escritório de Negócios MPE, classificados no item 4.2.3 Frequências – População e amostra.

3.5 Fontes de evidência

Com base na “triangulação de dados” por meio de observação direta e análise dos processos internos e relações com os recursos e problemas existentes; questionários fechados, Survey, aplicados aos diversos funcionários de diversas unidades e níveis das agências em estudo; e entrevistas Focus Group aos tomadores de decisão das agências pesquisadas e áreas táticas da estrutura organizacional da instituição.

3.6 Principais instrumentos de coleta de dados

Este foi um estudo de nível exploratório e natureza qualitativa e quantitativa, que utilizou como procedimentos de coleta de dados as pesquisas documental, bibliográfica e realização de pesquisa Survey com funcionários do quadro das 06 (seis) agências

pesquisadas, Focus group com gestores e gerentes de unidades táticas do Banco, além de um painel de Experts com os executivos do Banco.

A abordagem qualitativa ocorreu por meio de observação e entrevistas Focus group com os tomadores de decisão. A abordagem quantitativa por meio da elaboração de questionário fechado Survey, no formato de blocos de perguntas e escala de aferição do fenômeno pesquisado, aplicados a todos os respondentes.

Para garantir validade e confiabilidade da metodologia aplicada e maximizar as fontes de evidências, a coleta de dados se fortalece por meio de três princípios: 1) utilização de várias fontes de evidência para “triangulação” de dados (observação direta, questionários e Focus Group); 2) criação de banco de dados para ter base comprobatória; e 3) manutenção do encadeamento ou conexão entre as evidências.

3.7 Quantificação da influência dos parâmetros e Coleta de dados

Considerando as particularidades do ambiente organizacional desse grande Banco brasileiro, com dimensões continentais presente no Brasil e no exterior, verifica-se metodologicamente apto o desenvolvimento de um estudo de natureza Qualitativa e Quantitativa, estruturado na estratégia de pesquisa da DSR, apoiando uma investigação exploratória, descritiva e prescritiva, utilizando como técnicas de coleta de dados a Análise Documental, aplicação de Questionário de pesquisa Survey aos usuários do artefato (software existentes) na busca de melhorias sistêmicas e adequação da ferramenta, observações diretas e entrevista semiestruturada com o estabelecimento de grupos focais com a Observação Participante, sendo ao final sugerido melhorias nas atuais ferramentas de gestão do Banco pesquisado, com o desenvolvimento de um artefato de para solução do problema proposto.

Partindo das indicações de Yin (2001), para a execução de um projeto de pesquisa, procurou-se quantificar a influência dos parâmetros através de componentes importantes, para o entendimento e familiarização da questão-problema iniciando pela formulação das Questões de Estudo, a definição das Proposições de Estudo, mapeando o que será objeto de exame dentro do escopo estabelecido para o trabalho para busca de evidências e fatos relevantes; em seguida foram apontadas as Unidades de Análises, determinando a extensão da amostra do estudo e, a área específica dentro da instituição para implantação do artefato objeto do trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Seguindo a proposta desta dissertação definida na metodologia no capítulo anterior, vencidas as etapas de definição do problema de pesquisa e revisão de literatura que orientaram o método de trabalho e os procedimentos de coleta e análise dos dados, passam, agora, a ser descritos os resultados e discutidos os achados do estudo.

4.1 Análise documental e Observação direta participante

Para apoiar o desenvolvimento de ideias e levantamento de hipóteses, a coleta de dados é parte fundamental do processo da *DSR* e deste modo, a investigação teve origem na análise documental, que pode corroborar e valorizar evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2001).

O estudo exploratório se justifica pela necessidade de uma melhor compreensão sobre o fenômeno complexo e pouco explorado da evolução do tema pesquisado no contexto da instituição financeira pesquisada. Em concordância ao exposto por Dresch et al. (2015), Gil (2010) corroborava que o aspecto exploratório da pesquisa oportunizava maior familiaridade com o problema na intenção de torna-lo mais explícito, aprimorando ideias ou descobrindo intuições.

Nesse sentido, o fato de o pesquisador estar no processo de exploração faz com que seja ampliada a visão além de paradigmas mapeados, aumentando as chances de novas inferências ou novas percepções de fatos que antes não eram percebidos. Nesta fase é possível desenvolver ideias e hipóteses para futuras pesquisas quantitativas.

Na “Fase 1” do desenvolvimento dessa pesquisa, foram realizadas observações diretas a cerca do tema “A variável tempo na produtividade bancária”, em 02 agências distintas, sendo a primeira, no período de janeiro a junho de 2019, em uma agência Alta Renda situada na região do Vale dos Sinos, região metropolitana de Porto Alegre (RS), que atende clientes dos municípios de São Leopoldo (RS), Novo Hamburgo (RS), Sapucaia (RS), Campo Bom (RS), Esteio (RS), Estância Velha (RS) e atualmente em expansão com a interiorização do modelo de Atendimento BB, apresenta o modelo de atendimento híbrido (físico e digital).

Através de análise documental observou-se a existência de inúmeros relatórios de gestão, todos dispersos, dispendendo tempo e energia dos gerentes de agência, no

desenvolvimento de modelos individuais de gestão, pois não existe um framework que associe eficiência, produtividade e satisfação dos clientes.

Outro ponto percebido, foram as dificuldades dos funcionários operadores do atendimento, em administrarem o tempo dedicado ao trabalho, utilizando dos diversos canais disponibilizados pelo Banco para interação com os clientes, buscando de forma empírica o equilíbrio entre eficiência e produtividade;

Nesta etapa de análise foram verificadas muitas reclamações com o tempo de espera de atendimento, somadas a assimetrias de produtividade entre as carteiras negociais e precariedade de artefatos corporativos para auxiliar na gestão do tempo de atendimento e produtividade na agência acompanhada.

Partindo desta identificação de necessidades foi feita a pesquisa em fontes bibliográficas, artigos publicados em journals nacionais e internacionais, buscando organizar a base conceitual para a realização do projeto de proposta de um artefato, descrito no subitem 4.3.5 Versão 01 do Artefato – Painel de Gestão, que pretende disponibilizar a todos os envolvidos nas diversas agências a comunicação necessária para direcionar os entregáveis individuais e das equipes/agência.

Concomitantemente à análise documental, observação participante possibilita ao pesquisador estar inserido no contexto estudado, permitindo compreender melhor a sua complexidade, auxiliando na realização de ajustes no foco de ação, definir os pontos de possível falha na execução, delimitando as heurísticas de construção na formação de conhecimento que embasa a etapa de conscientização dos efeitos relacionados aos gargalos que prejudicam a eficiência e produtividade.

De acordo com Mattar (1999), este tipo de observação deve ser informal e dirigido, centrada unicamente em observar objetos, comportamentos e fatos que interessam ao problema em estudo. Neste sentido, o objetivo da observação direta participante foi aprofundar e conhecer as ferramentas disponibilizadas da estrutura pesquisada e interagir com os operadores do atendimento (gerentes de relacionamento, gerentes de atendimento, assistentes de negócios e escriturários) nos diversos níveis e unidades da empresa para acompanhar a dinâmica dos processos internos e de forma não estruturada e informal coletar informações dos diversos recursos físicos, humanos e organizacionais e problemas ou efeitos indesejáveis vividos nas unidades das agências bancárias.

Após o levantamento dos efeitos indesejáveis e a respectiva conscientização dos envolvidos, foi possível a mensuração de quais ativos (tangíveis ou não) podem

ser mais importantes para execução, relacionando-os com os efeitos a que podem dar causa.

Durante a realização da pesquisa, verificou-se na estratégia desse Banco, que as Agências físicas além de diferencial competitivo, são consideradas um ponto de conexão de pessoas e relacionamentos que viabilizam negócios e a experiência da marca no contexto local. Na elaboração do planejamento organizacional, foram identificados a contemplação de vários indicadores gerenciais no arcabouço da estratégia corporativa: BSC, Custeio por Absorção, MC, EVA, TOC e Orçamento.

Ainda na análise documental, observou-se importantes movimentos desta instituição para a melhoria das atividades da cadeia de valor buscando a melhoria da experiência para os seus clientes, com o desenvolvimento de artefatos gerenciais. No que se refere à questão de pesquisa deste estudo, foi verificado a implantação de um novo software denominado GAT (Gestão do Atendimento), que visa a melhoria da eficiência, elevação dos níveis de satisfação dos clientes e resultados crescentes com a gestão do tempo de fila.

Neste contexto e esforço foi disponibilizado à rede de agências o primeiro indicador de eficiência, um *Dashboard* que permite a visualização do tempo de espera dos clientes na fila de atendimento, um a ferramenta analítica que mensura o parâmetro de tempo de atendimento segundo a Lei da Fila, descrevendo a média ponderada entre o maior tempo de espera e a quantidade de clientes aguardando, conforme representado na figura 25, Artefato atual:

Figura 25 – Artefato atual - Ferramenta GAT: Monitoramento de Filas



Fonte: Plataforma 2.0

Os resultados apresentados, permitiram maior compreensão das faces do problema delineando a questão de pesquisa que direcionou esta dissertação: Como a

gestão do tempo pode impactar na experiência dos clientes e nos resultados das agências bancárias no contexto de transformação digital? Além de sugestões importantes para melhorar o artefato atual quanto aos recursos necessários tanto as medições mais relevantes.

Desta forma, ficou evidente nesta etapa da pesquisa, que para o ecossistema insurgente de Open Banking - Sistema Financeiro Aberto e integrado, alinhado a agenda BC# do Bacen, que busca aumentar a competição no sistema financeiro nacional, e colocarão a experiência do consumidor como elemento central na disputa da indústria de serviços financeiros, o artefato atual apresenta lacunas para a melhoria da eficiência operacional e satisfação dos clientes com o atendimento bancário, apresentadas na problematização deste estudo e à direção da empresa, conforme capítulo 1.

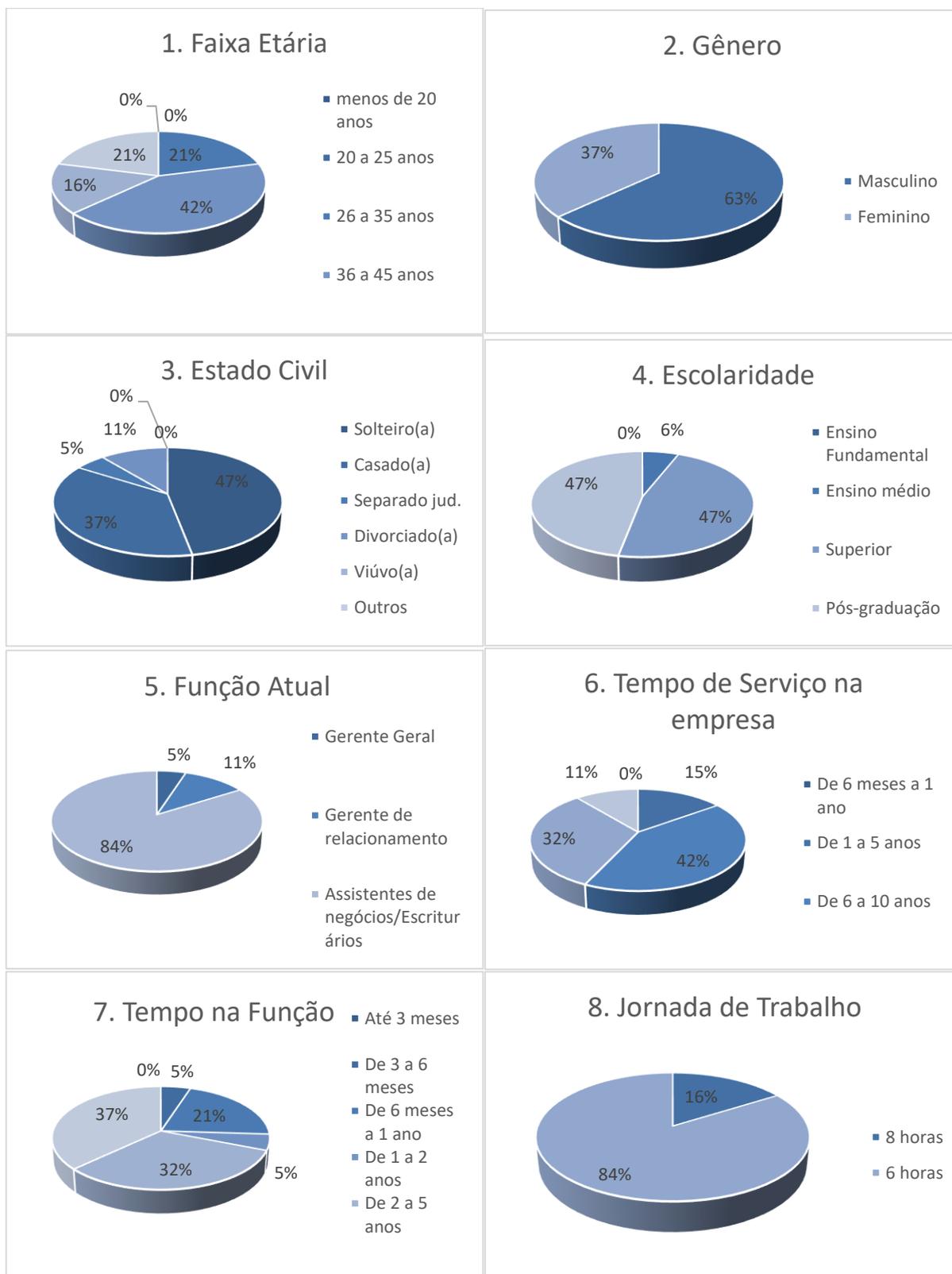
Frente a esse pressuposto, deu-se início a “Fase 2”. Nesta etapa foi realizado um estudo exploratório durante o período de 06 (seis) meses, de julho a dezembro de 2019 em uma agência Especializada de Atendimento (físico), localizada no centro da cidade de Porto Alegre (RS), com os objetivos de relacionar a variável tempo aos resultados traçados no plano de metas da organização, comparando o tempo total dedicado ao atendimento e às vendas em relação à carga horária total da unidade avaliada;

A escolha da dependência justifica-se pela conveniência da amostragem, pelo acesso facilitado a um grande fluxo de clientes para atendimentos presenciais/dia (média superior a 90 atendimentos no ambiente comercial/dia), visando uma melhor compreensão sobre o fenômeno complexo e pouco explorado da evolução do tema pesquisado, mapeando o tempo de atendimento por funcionário, que é o operador do atendimento presencial, aferindo sua produtividade em vendas, sua participação no resultado da agência e na satisfação dos clientes deste Banco.

4.1.2 Perfil dos participantes

A agência selecionada possui 16 funcionários, sendo a maioria representativa (84%) ocupante do cargo de escriturário, lotados no atendimento comercial de uma agência Especializada de Atendimento, apresentando as seguintes características: faixa etária predominante de 36 a 45 anos (42%), estado civil solteiro (47%), gênero masculino com (63%), formação com curso superior (47%), especialização (47%) e curso médio (6%); o tempo de serviço na empresa a maioria dos participantes da

amostra trabalham no Banco de 6 a 10 anos (42%) e entre 11 e 20 anos (32%); tempo de função (37%) mais de 5 anos de experiência no cargo; jornada de trabalho de 6h (84%), detalhados por meio dos Gráficos 1 a 8.



No período acompanhado foram observadas ausências diversas como férias, licenças saúde e claros/vagas não preenchidas pela instituição, que serão desconsideradas da análise. Também se observará o número relacionado a identificação hipotética de funcionário superior à dotação devido a rotatividade de funcionários na agência no período estudado.

Considerando as características da agência, como o modelo de negócios na especialização do atendimento presencial, a dotação da agência, a quantidade de funcionários existentes, assim como a estrutura física, a amostra pesquisada nessa fase de Observação direta e análise documental se limita na observação do escopo de atividades relacionadas ao fluxo de trabalho, referente aos indicadores de entradas e saídas no gerenciamento do tempo e produtividade dos escriturários, designados ao atendimento negocial/presencial, num total de dez (10) atendentes, todos com jornada de 6h/dia e exclui 02 escriturários que atuam na orientação a clientes na SAA – Sala de Autoatendimento.

4.1.3 Cruzamento dos dados: Análise documental e Observação direta

A partir dos resultados obtidos no estudo exploratório, os dados foram transcritos para uma planilha eletrônica no Microsoft Excel®, utilizando-se de inferências estatísticas para elaboração de uma matriz de decomposição da variável tempo de atendimento, por funcionário, correlacionando o desempenho mensal de cada operador de atendimento e, analisando-se genericamente a relação entre esses indicadores de desempenho e a carga horária total de tempo de atendimento da agência pesquisada. Posteriormente, a análise foi desdobrada em duas tabelas: Dinâmica e Estática, a primeira apresenta tanto os totalizadores gerais da agência quanto os totalizadores por funcionário, apresentados no Quadro 7:

Quadro 7 - Tabela dinâmica: Totalizadores mensais de Atendimento e Produtividade

Rótulos de Linha	Soma de SENHAS ATENDIDAS	Média de %ATM NO PRAZO	Soma de SENHAS ABANDONADAS	Soma de OUTRAS SENHAS	Soma TOTAL de SENHAS	Média de HRF	Soma de SOMA_OP
jul-19	2166	93,25%	179	45	2390	69,00%	209
ago-19	2254	90,30%	144	27	2425	70,44%	171
set-19	1883	80,33%	189	57	2129	72,67%	189
out-19	2247	90,95%	222	44	2513	66,55%	160
nov-19	1633	83,67%	181	38	1852	63,22%	179
dez-19	1823	78,16%	200	49	2072	62,80%	222
Total Geral	12006	86,01%	1115	260	13381	67,30%	1130

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Na segunda tabela, a estática, tem os totalizadores mensais acrescidos de três parâmetros percentuais (eficiência, avaliação de satisfação e resultado), que permite relacionar a variável tempo aos resultados traçados no plano de metas da organização.

Quadro 8 - Tabela estática: Eficiência do atendimento x Satisfação de clientes x Resultado

Rótulos de Linha	Soma de SENHAS ATENDIDAS	Média de %ATM NO PRAZO	Soma de SENHAS ABANDONADAS	Soma de OUTRAS SENHAS	Soma TOTAL DE SENHAS	Média de HRF	EFICIÊNCIA	Avaliação de SATISFAÇÃO	Soma de SOMA_OP	RESULTADO
jul-19	2166	93,25%	179	45	2390	69,00%	104,59%	108,01%	209	76,06%
ago-19	2254	90,30%	144	27	2425	70,44%	104,89%	99,69%	171	94,16%
set-19	1883	80,33%	189	57	2129	72,67%	82,07%	108,07%	189	95,27%
out-19	2247	90,95%	222	44	2513	66,55%	99,54%	107,07%	160	94,46%
nov-19	1633	83,67%	181	38	1852	63,22%	82,30%	103,33%	179	94,14%
dez-19	1823	78,16%	200	49	2072	62,80%	80,91%	112,67%	222	102,50%
Total Geral	12006	86,01%	1115	260	13381	67,30%	92,38%	106,47%	1130	92,77%

Fonte: Dados coletados na pesquisa

- Os dados demonstram que semestre observado, foram totalizados pelo público da amostragem 1.130 negócios efetuados num total de 12.006 senhas atendidas, no ambiente negocial da agência, apresentando uma taxa de conversão de $1130/12006 = 9,4\%$ (desconsiderando-se as senhas outras que tiveram atendimentos direcionados a outros ambientes, e, se caso, tivessem sido concluídas no ambiente negocial o total de senhas atendidas seria $12006 + 260 = 12266$), influenciando a média apurada.

- Se as 1115 senhas abandonadas fossem atendidas, considerando a taxa de conversão calculada acima de 9,4%, seriam acrescidos 104 novos negócios, aumentando o resultado e consequentemente melhorando a experiência dos clientes que declinaram na espera de atendimento.

- Em análise às colunas "% atendidas no prazo" e "eficiência", verifica-se que são parâmetros diretamente proporcionais. Isto é, existe uma correlação positiva, quanto mais senhas atendidas no prazo, maior será o índice de eficiência.

- Observou-se, que no mês com menos senhas abandonadas houve a menor avaliação de satisfação, o que significa que o abandono de senha não é mensurado pelo Banco para efeito da avaliação de satisfação de clientes, cujo KPI é exclusivo para os atendimentos encerrados como concluídos, desta forma a frustração do cliente nessa avaliação. Constatou-se que os parâmetros de avaliação anteriores e atuais se referem a indicadores da qualidade do atendimento/produtos e da solução do problema apresentado pelo cliente sua demanda, como componentes de maior peso nessa

avaliação, ou seja, cliente com a senha de atendimento finalizada inexistindo geração de pesquisa de satisfação para clientes com senhas abandonadas.

- Os resultados da análise demonstram que vendas e eficiência não são grandezas que se misturam, já que a conversão do atendimento em negócio não quer dizer atendimento ágil ou menos ociosidade de funcionários. Isto pode ser verificado ao ler o mês de dezembro. Demonstra-se que para melhorar o resultado (102,5%) foi necessário abdicar na eficiência com relação aos demais meses. Contudo, atendendo um número menor de clientes, obteve-se a melhor avaliação de satisfação com o atendimento prestado (112,6%).

- O HRF de setembro está maior do que o de agosto devido ao fato da planilha "produção por escriturário", a qual foi utilizada como base para produção da tabela dinâmica, não constar os funcionários F3, F10 e F14. Esses funcionários tiveram um HRF baixo em relação aos dos demais funcionários do mês: F3 (9%), F10 (76%) e F14 (7%). Se estes funcionários estivessem no cálculo, jogariam na média de HRF de setembro menor que de agosto, trazendo um número mais próximo da realidade.

Outro aspecto interessante pode ser verificado analisando na primeira tabela os resultados individualizados dos funcionários:

- Ao analisar o HRF baixo do funcionário F16 nos meses de outubro e novembro, verificou-se que ele recebeu poucas senhas nos meses, 39 e 22, respectivamente. Infere-se que o HRF baixo se deu em função da pouca quantidade/demanda de atendimento puxados na fila de espera pelo funcionário, considerando que este encontrou-se em treinamento/capacitação interna, devido realocação de função decorrente de extinção da unidade/área anterior de trabalho, gerando a "ociosidade". Pressupõe-se que este funcionário poderia ter recebido muito mais senhas do que recebeu, o que auxiliaria/dividiria as demandas com os demais funcionários, como por exemplo o funcionário F7 que atendeu 250 em outubro e 326 em novembro.

Soma-se ao fato, a ausência de um dispensador de senhas mais "inteligente", com contadores de senhas tanto por demandas quanto por atendimentos preferenciais (Lei do idoso), que "uniformizasse" o atendimento entre todos os funcionários.

Olhando para a produtividade por funcionário, verificou-se a quantidade de atendimentos e o índice de negócios realizados por operador de atendimento. Constatou-se nestes parâmetros a existência de muitas assimetrias nas vendas

realizadas a durante a jornada diária/mensal, correlacionando-as às expectativas do ATB (Acordo de trabalho) para a função desempenhada (ver quadro 9).

Quadro 9 - Tabela Painel de Gestão da Eficiência do atendimento x Satisfação de clientes x Resultado individual (operador de Atendimento)

Decomposição Atendimento Agência Especializada - JULHO A DEZEMBRO/2019									
Mês	Funcionário	Senhas Atendidas	%ATM no prazo	Senhas Abandonadas	Outras	TOTAL	HRF MÉDIA	SOMA_OPER	MÉDIA AVAL ATEND. MÊS
jul-19	F01	271	91,90%	31	2	239	66,00%	12	4,65
jul-19	F02	167	93,40%	28	1	196	76,00%	35	4,81
jul-19	F03	70	96,20%	6	1	77	74,00%	9	4,89
jul-19	F04	167	92,50%	17	12	196	76,00%	16	4,88
jul-19	F06	292	84,10%	24	15	331	22,00%	50	4,38
jul-19	F07	307	97,40%	32	3	342	78,00%	20	4,85
jul-19	F08	236	97,40%	33	1	270	77,00%	32	4,50
jul-19	F10	241	93,10%	20	10	271	83,00%	35	5,00
ago-19	F01	261	88,90%	21	3	285	61,00%	16	4,96
ago-19	F02	77	90,90%	4	2	83	76,00%	6	5,00
ago-19	F03	210	86,20%	17	2	229	62,00%	8	3,94
ago-19	F04	227	85,00%	20	3	250	73,00%	16	4,53
ago-19	F06	260	93,50%	10	6	276	76,00%	46	4,36
ago-19	F07	389	92,30%	17	3	409	64,00%	25	4,71
ago-19	F08	308	91,90%	14	1	323	81,00%	18	4,67
ago-19	F10	274	89,60%	27	5	306	73,00%	29	4,64
ago-19	F11	248	94,40%	14	2	264	68,00%	7	4,56
set-19	F01	205	80,00%	24	5	234	63,00%	30	4,74
set-19	F02	168	86,30%	21	4	193	78,00%	24	4,75
set-19	F04	176	78,40%	20	9	205	83,00%	14	4,53
set-19	F06	193	91,20%	9	10	212	81,00%	34	4,94
set-19	F07	274	86,10%	27	5	306	69,00%	24	4,67
set-19	F08	409	85,60%	31	8	448	89,00%	28	4,44
set-19	F11	266	80,40%	39	0	305	83,00%	16	4,75
set-19	F13	169	82,80%	15	16	200	76,00%	16	4,82
out-19	F01	163	87,10%	19	4	186	64,00%	16	-
out-19	F07	250	94,80%	13	2	265	66,00%	17	-
out-19	F08	273	94,90%	31	7	311	75,00%	13	-
out-19	F09	126	84,90%	6	0	132	73,00%	9	-
out-19	F10	245	89,00%	19	4	268	63,00%	27	-
out-19	F11	257	87,90%	29	0	286	72,00%	12	-
out-19	F13	284	86,30%	30	9	323	78,00%	14	-
out-19	F14	272	90,40%	38	11	321	79,00%	16	-
out-19	F15	88	98,90%	6	1	95	47,00%	11	-
out-19	F16	39	97,40%	2	1	42	43,00%	1	-
out-19	F17	250	88,80%	29	5	284	72,00%	22	-
nov-19	F01	20	85,00%	0	4	24	15,00%	10	5,00
nov-19	F07	326	85,30%	26	11	363	76,00%	31	4,77
nov-19	F08	288	82,30%	21	2	311	83,00%	10	4,76
nov-19	F11	158	84,80%	31	1	190	83,00%	13	4,50
nov-19	F13	277	86,30%	35	4	316	78,00%	18	4,76
nov-19	F14	225	78,70%	28	6	259	84,00%	6	4,59
nov-19	F15	133	82,70%	12	1	146	45,00%	27	4,73
nov-19	F16	22	86,40%	3	2	27	36,00%	1	4,75
nov-19	F17	184	81,50%	25	7	216	69,00%	63	4,63
dez-19	F01	132	81,10%	9	3	144	54,00%	16	4,91
dez-19	F04	167	83,80%	17	12	196	73,00%	6	4,94
dez-19	F07	292	79,80%	24	15	331	70,00%	37	4,81
dez-19	F08	307	77,80%	32	3	342	72,00%	10	4,68
dez-19	F09	5	80,00%	0	1	6	7,00%	2	5,00
dez-19	F11	236	75,40%	33	1	270	81,00%	23	4,68
dez-19	F13	70	67,10%	6	1	77	73,00%	11	4,83
dez-19	F14	241	78,80%	20	10	271	82,00%	17	4,54
dez-19	F15	206	78,20%	31	2	239	58,00%	30	4,75
dez-19	F17	167	79,60%	28	1	196	58,00%	68	4,93

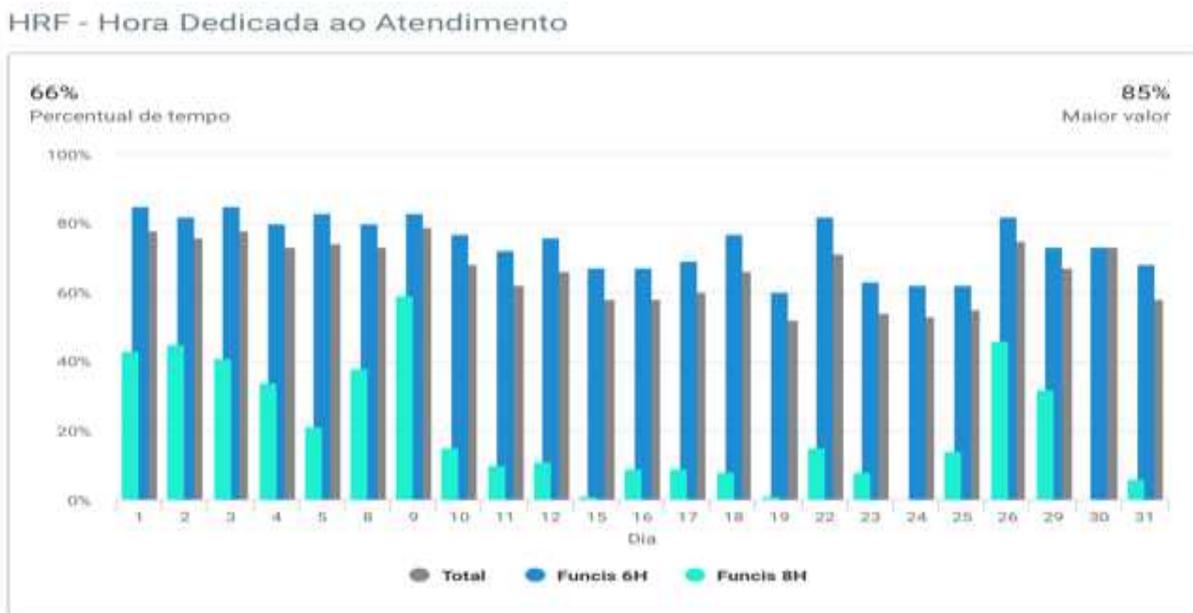
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Em relação ao tempo de atendimento foram observados o número de atendimentos presenciais realizados mensalmente por funcionário, o tempo total de atendimento, o número de senhas atendidas e senhas abandonadas, e a satisfação dos clientes com o atendimento oferecido.

No decorrer deste estudo, foi lançada uma nova versão do *Dashboard* Painel de Atendimento, no segundo semestre de 2019, que disponibiliza dentro da Plataforma 3.0, um conjunto de indicadores relacionados ao atendimento realizado pelas agências e rede PSO, que será detalhada no subtítulo Versão do artefato Atual.

A ferramenta permite a visualização e análise online e histórica, das informações dos atendimentos, possibilitando o acompanhamento e monitoramento em níveis gerenciais dos parâmetros da Lei da Fila, com a finalidade de minimizar riscos de penalidades legais (municipais, estaduais e federais). Observou-se que em média, apenas 66% das horas trabalhadas são efetivamente dedicadas ao atendimento aos clientes, conforme demonstrado na figura 26, existem várias lacunas entre o registro efetivo de entrada na jornada de trabalho, intervalos de atendimento e final da jornada.

Figura 26 – Ferramenta GAT - Monitoramento de Filas HRF



Fonte: Plataforma 3.0

Com os dados coletados, fez-se imperante investigar os principais ladrões de tempo e para iniciar a pesquisa Survey, descrita na fase 2, conforme definido no subtítulo 3.4 Unidades de análise, foram realizados ajustes no questionário, considerando os resultados da análise documental, observações diretas e as

evidências de melhoria de desempenho com o uso de equipamentos e ferramentas de planejamento e gestão do tempo mapeadas na literatura visando maior produtividade com elevação da eficiência e qualidade dos serviços prestados que serão requisitos considerados na análise de artefatos descritos no próximo subitem.

4.1.4 Artefatos importância e análise de artefatos

Com as novas exigências do macro ambiente no desenvolvimento e dinamismo do mercado financeiro e das empresas em geral, exigindo das organizações iniciativas que permitam um aprimoramento em seus modelos gerenciais, a adoção de ferramentas gerenciais eficientes, visam garantir a competitividade e sobrevivência (CUNHA et al., 2010). Borneie (2006, p.184-185) denomina de artefatos a essas ferramentas/instrumentos gerenciais. Nesse sentido, Soutes (2006, p. 9) complementa dizendo que: “Por ‘artefatos’ entende-se [...], atividades, ferramentas, instrumentos, filosofias de gestão, filosofias de produção, modelos de gestão e sistemas que possam ser utilizados pelos profissionais da contabilidade gerencial no exercício de suas funções.”

Para Soutes (2006) os artefatos podem ser considerados tradicionais, quando são as ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial para medir e controlar o custo de uma empresa, endossando o planejamento gerencial, ou artefatos modernos, que são os recursos utilizados pela contabilidade gerencial, que buscam mitigar as perdas de recursos no processo operacional, bem como a criação de valor por meio da utilização eficiente dos recursos disponíveis em uma empresa.

Frezatti (2008) confirma que, com um mercado cada vez mais complexo, as empresas necessitam de ferramentas que possam fornecer informações em longo prazo, unindo-as ao plano estratégico tático da mesma, com a necessidade de se atentar para aspectos não somente financeiros para mensurar o desempenho da organização. Nesse entendimento Espejo (2008, p. 12) e Frezatti (2008, p.1) afirmam que os artefatos contábeis servem como facilitadores do alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, disponibiliza para os gestores ferramentas de apoio para uma gestão estratégica, que a priori baseiam-se na otimização dos recursos, numa perspectiva de resultados de longo prazo”.

Abdel-Kader e Luther (2008), concordam que as técnicas modernas influenciam todo o processo de gestão (planejamento, controle e tomada de decisão) e preconizam sair do foco de custos e controle financeiro para dar lugar à criação de valor, subsidiando os

tomadores de decisão com relatórios gerenciais confiáveis que auxiliam na escolha da melhor alternativa para a empresa alcançar sua missão. Corroborando sobre a importância dos artefatos gerenciais, Nascimento et al. (2010) afirmam que as informações importantes para a tomada de decisão contêm diversas variáveis que causam impactos significativos.

Para Frezatti (2008) a perspectiva de controle é necessária uma vez que a abordagem do planejamento e controle é parte de um todo, no qual o acompanhamento e controle das variáveis garantem o resultado planejado e, nesta perspectiva Frezatti et al., (2009) e Santos et al., (2009), afirmam que o modelo de gestão e seu arcabouço de controle, definidos pela empresa, devem disponibilizar informações pertinentes para munir o desenvolvimento do processo de gestão permitindo assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da organização sejam atingidos com eficiência e eficácia. A esse respeito foi realizada a análise da ferramenta GAT - gestão do atendimento, demonstrada no subtítulo 4.3.1 que será descrita a seguir na versão do artefato atual.

Versão do artefato atual: Painel de Atendimento, pode-se verificar uma evolução da plataforma 2.0 que somente sinalizava o tempo médio de espera em um mapa de calor. Contudo, considerando os parâmetros discutidos na literatura, observou-se a existência de gap's no artefato atual que permita o planejamento e gerenciamento eficiente.

Foi verificado que falta integração da ferramenta com os relatórios de gestão, cujos itens permanecem dispersos, e para a Gestão do tempo foram desenvolvidas três abas distintas como 'Histórico' (TME – tempo médio de espera, TMA – tempo médio de atendimento, HRF - Hora dedicada ao atendimento, IAT - intervalo entre atendimento), 'GAT' (quantidade de atendimentos realizados), 'Decomposição do atendimento e Monitoração de fila', que descreve somente a situação de horas/senhas atendidas. O resultado da amostra demonstrados a seguir, evidencia que os dados são pouco observados na arquitetura estratégica da organização.

Mapeando as funcionalidades da ferramenta e, aprofundando a observação nos Históricos comparativos de atendimentos finalizados realizamos um recorte aleatório no 4º dia útil dos meses de JAN e FEV 2020 (dia de pico no atendimento), verificou-se que:

- ✓ Tempo de espera adequado: 30 minutos (Lei da Fila).
- ✓ Atendimentos Realizados no 4º dia útil: 149 em janeiro x 135 em fevereiro
- ✓ Atendimentos Finalizados no prazo: 28,2% em janeiro x 49,6% em fevereiro
- ✓ Atendimentos Realizados fora do prazo: 55% em janeiro x 37% em fevereiro
- ✓ Atendimentos abandonados no dia: 16,1% em janeiro x 12,6% em fevereiro

Verificou-se um esforço na gestão da agência para a melhoria da eficiência, reduzindo a quantidade de senhas abandonadas, elevando o percentual de atendimentos finalizados no prazo e redução dos ladroes de tempo, contudo, conforme figura 27, há muito espaço para melhorar considerando principalmente os percentuais de senhas abandonadas que reflete em uma experiência negativa do cliente no canal de atendimento escolhido, somados à grande quantidade de atendimentos realizados fora do prazo de acordo com o estabelecido na Lei da Fila.

Figura 27 – Ferramenta GAT: Monitoramento de Filas – Decomposição do atendimento



Fonte: Plataforma 3.0

A Visão Extrato de Pessoas trouxe uma importante contribuição para a eficiência operacional, detalhando o tempo total em atendimento de cada funcionário, mas embora descreva o início da jornada e quantidade de atendimentos realizados, percebeu-se nos prefixos observados baixa utilização e pouco conhecimento da ferramenta por parte da equipe.

Figura 28 – Extrato de Pessoas: Monitoramento do atendimento

Extrato de Pessoas									
19 FUNCIONÁRIOS PREVISTOS 3 SAA (Lotação Mínima)			0 PONTO ELETRÔNICO ABERTO 0 SAA			19 PONTO ELETRÔNICO FECHADO 3 SAA			
Detalhar Extrato de Pessoas									
FUNCIONÁRIO	PONTO	FUNÇÃO	LOCALIZAÇÃO	ENTRADA	1º ATEND.	ÚLTIMO ATEND.	QTD. DE ATEND.	TEMPO ATEND. ATUAL	TEMPO TOTAL EM ATEND.
Funcionário 01		ESCRITURÁRIO	AGENCIA X	10:04	-	-	0	-	-
Funcionário 02		GER MODULO	AGENCIA X	14:13	12:07	16:07	38	-	02:35
Funcionário 03		ESCRITURÁRIO	AGENCIA X	09:29	-	-	0	-	-
Funcionário 04		ESCRITURÁRIO	AGENCIA X	09:53	10:06	15:13	25	-	04:09
Funcionário 05		ESCRITURÁRIO	AGENCIA X	09:30	-	-	0	-	-
Funcionário 06		ESCRITURÁRIO	AGENCIA X	09:53	11:04	13:54	6	-	02:25
Funcionário 07		GER RELACIONAMENTO	AGENCIA X	13:36	10:14	16:03	21	-	06:04

Fonte: Plataforma 3.0

Embora a ferramenta tenha sido desenvolvida para apoio na melhoria da eficiência, notou-se na pesquisa realizada que o artefato não cumpre sua função, perdendo a relevância, ficando em desuso, devido a incompletude por falta de correlação ao resultado e existência de outras ferramentas prioritárias para os gestores diretamente vinculadas aos indicadores de resultado do Banco.

Na esfera gerencial existem limitações de recursos para dinamização da eficiência dada existência de fatores críticos de sucesso, que poderiam ser parametrizadas pelas unidades táticas para melhor aproveitamento das funções da ferramenta para a dinamização do atendimento, racionalizando e redistribuindo de maneira inteligente a força de trabalho, apoiando a melhoria da produtividade e a experiência do cliente bancário.

Falta integração com outras ferramentas de Gestão como GOL (Gestão online) e espelhamento diário com o respectivo reflexo dos negócios realizados por cada funcionário integrante da equipe para a entrega dos resultados da agência.

Da mesma forma, não existem vínculos com os demais relatórios de gestão, ficando todos dispersos tanto na visão dependência ou qualquer sinalização para o desempenho individual, pontualmente, sem métricas de apoio para feedbacks estruturados na Gestão de Desempenho ou quaisquer conexões ao PDG (Programa de Desempenho Gratificado) oferecido pela organização, que possibilite ao funcionário identificar sua posição e requisitos para alcance da premiação.

Nesse aspecto, considerando a necessidade de respostas para as lacunas apresentadas, foi realizado uma pesquisa quantitativa, na "Fase 2" com a aplicação de um questionário Survey com os funcionários do Banco que operam o atendimento para investigar os principais gargalos na gestão do tempo, identificando as dificuldades para a maximização do desempenho do atendimento, que servirão de insumos para a construção do artefato que será sugerido.

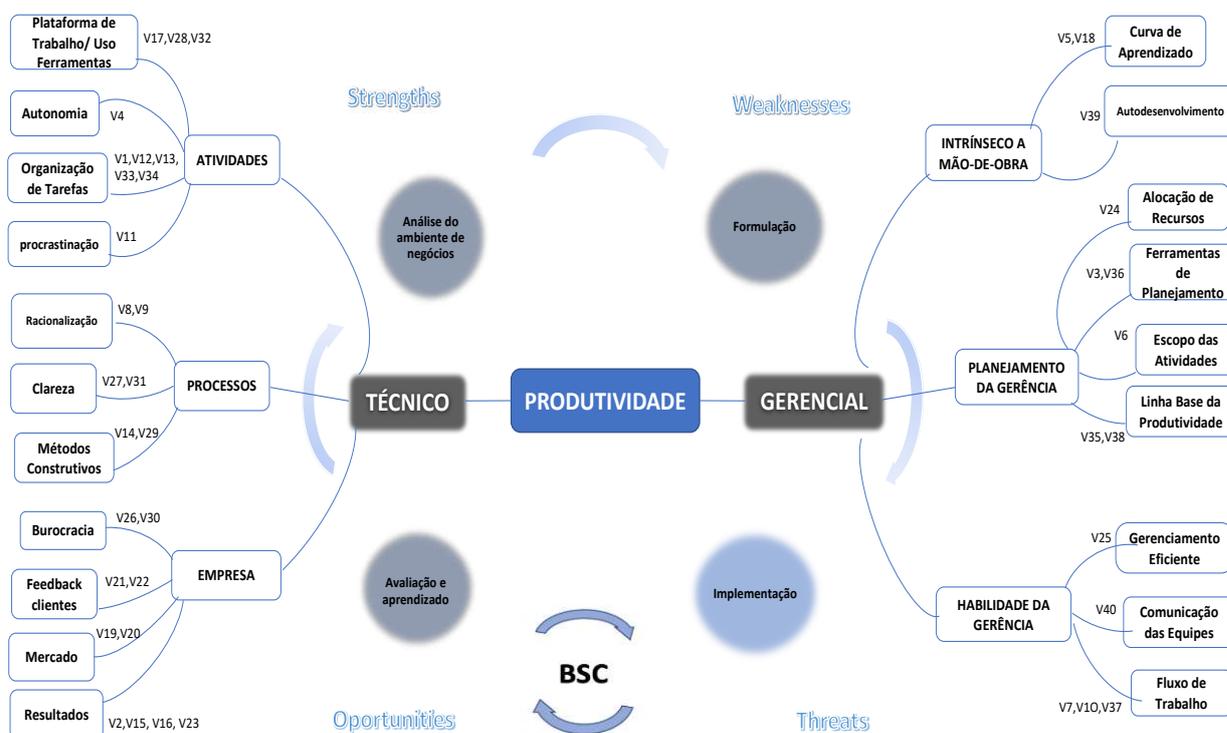
Na Fase 2 - quantitativa, foram aplicados questionários "Survey" (anexa ao trabalho - ver apêndice B), direcionados para 185 funcionários lotados nas Agências - Unidades de Negócios Varejo em Porto Alegre RS, sendo: 01 (uma) Agência Especializada de Atendimento, 02 (dois) Escritórios Exclusivos, 01 (uma) Agência Alta Renda, 01 (uma) Agência Empresa e 01 (uma) Escritório MPE, para buscar informações e aferir os principais gargalos em relação a variável tempo no ambiente de trabalho, buscando evidenciar os desperdícios e ladrões de tempo, identificando oportunidades para a melhoria da eficiência e

de indução aos negócios que possam gerar valor para a instituição, visando produzir insumos para elaboração de um artefato de gestão.

4.2 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi construído com base no arcabouço teórico, descrito no Apêndice A – Questionário II, Survey, sendo estruturado por cinquenta e cinco questões distribuídas em dois blocos distintos: o primeiro, contém 8 perguntas que busca conhecer o perfil dos entrevistados; e o segundo visa identificar o posicionamento dos entrevistados com relação à função que desempenha no Banco pesquisado, conforme descrito na Figura 29: Mapa mental Questionário Survey.

Figura 29: Mapa Mental Questionário Survey



Fonte: Adaptado de Andrews (1971), Kaplan e Norton (1997), Souza (2001), Durdyev et al. (2018), e Tsehayae e Fayek (2016).

Na elaboração do questionário são apresentadas 47 variáveis estruturadas, cujos critérios foram distribuídos em 3 partes, sendo: I) Afirmções a serem respondidas para identificar as percepções dos principais gargalos sobre uso do fator tempo e grau de produtividade no trabalho; II) Afirmções para selecionar quais as cinco “05” principais

atividades/situações/gargalos que desperdiçam o tempo e o desempenho; e III) Medir quais são os Recursos tecnológicos mais relevantes na elevação do desempenho no atendimento contribuindo para melhoria da produtividade nos negócios.

Quanto à escala usada no instrumento de pesquisa, utilizou-se da escala Likert de 7 pontos, em que o respondente se posiciona sobre o quanto concorda ou discorda da afirmação, manifestando sua análise a cerca do conteúdo e intensidade. As escolhas possíveis variam de “discordância total” até a “concordância total”.

A confiabilidade do instrumento de pesquisa foi garantida através das seguintes ações:

- a) O instrumento de pesquisa foi submetido à avaliação de quatro pessoas, sendo elas: três professores universitários com conhecimento sobre o assunto e um superintendente do Banco pesquisado, previamente à qualificação do projeto de dissertação na formação da Comissão Examinadora.
- b) Foi realizado pré-teste com dois funcionários que não compunham a amostra desta pesquisa e constatou-se que o prazo médio para o completo preenchimento do referido instrumento era de aproximadamente 20 minutos.

Configurada como a segunda fase dessa coleta de dados, o instrumento de pesquisa foi elaborado entre os meses de maio e junho de 2019, e revisado em dezembro/2019, com formatação do questionário final apresentado no Apêndice B.

4.2.1 Considerações iniciais do questionário – Coleta de dados

Foi encaminhada uma solicitação de autorização para coleta de informações/pesquisa para o gestor responsável pela área de Estratégia e Operações do Banco e área de Gestão de pessoas. Este e-mail continha a Ata do Exame de Qualificação nr. 23/2019 com projeto e questionário a ser aplicado, validado pela Comissão Examinadora em 18 de julho de 2019.

A coleta de dados, realizada durante o primeiro semestre de 2020, entre os dias 07 e 10 de fevereiro, deu-se por meio de aplicação do instrumento físico nas agencias, respondido por funcionários das agências da amostra e levantamento de informações contábeis dessas unidades.

4.2.2 Aplicação do questionário “Survey”

Para garantir participação e conhecimento prévio dos funcionários das agências sobre a proposta da pesquisa, cada integrante desta pesquisa recebeu uma cópia do roteiro de entrevista, ficando totalmente livre para responder todas as questões apontadas no questionário. O período para responder ao questionário foi de 02 dias, referentes ao mês de fevereiro de 2020. Após esse período, os questionários foram recolhidos pela pesquisadora para tabulação dos respectivos resultados obtidos.

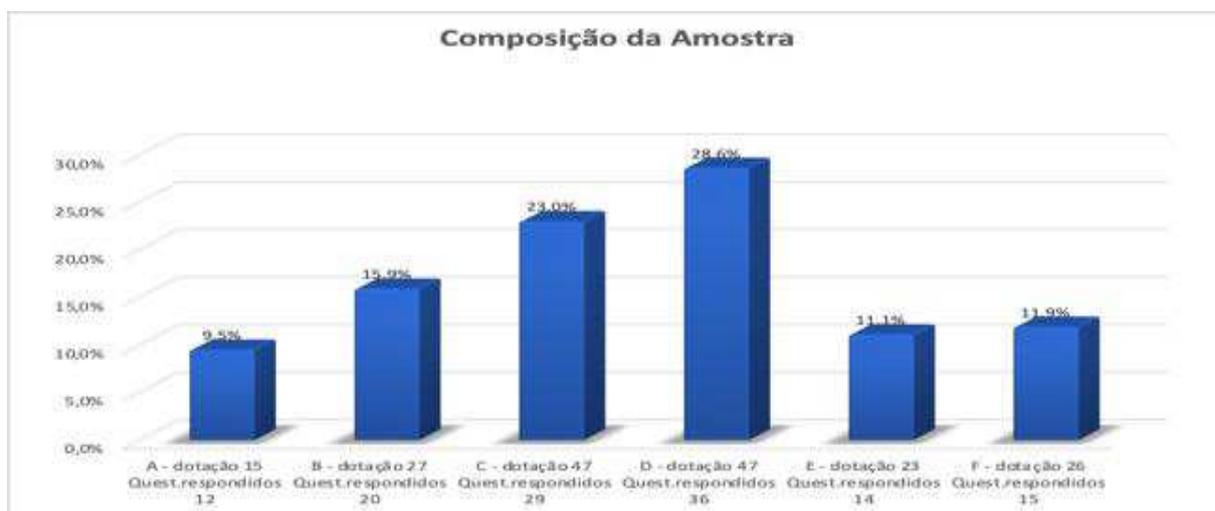
O conteúdo a seguir mostra os resultados obtidos através dessa pesquisa.

PRIMERIA PARTE – Dados da Pesquisa Questionário “Survey”

4.2.3 Frequências – População e amostra

O universo dessa pesquisa é composto pela totalidade dos funcionários de 06 (seis) Agências - Unidades de Negócios Varejo em Porto Alegre RS (01 Agência Especializada de Atendimento – que denominamos de “Ag. A”, 01 Agência Alta Renda – “Ag. B”, 02 Escritórios Exclusivos, denominados “Ag. C e D”, 01 Agência Empresa – “Ag. E” e 01 Escritório MPE – “Ag. F”), o que totaliza uma população de 185 indivíduos. Devido a ausência de algumas pessoas, por motivos de férias, licença saúde, a amostra foi composta por 126 indivíduos respondentes, o que representa 68,11% da população, dos quais 28,6% dos respondentes eram da agência D, 23% da agência C e os demais eram das agências B, F, E e A, conforme é apresentado no gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1: Composição da amostra – Agências

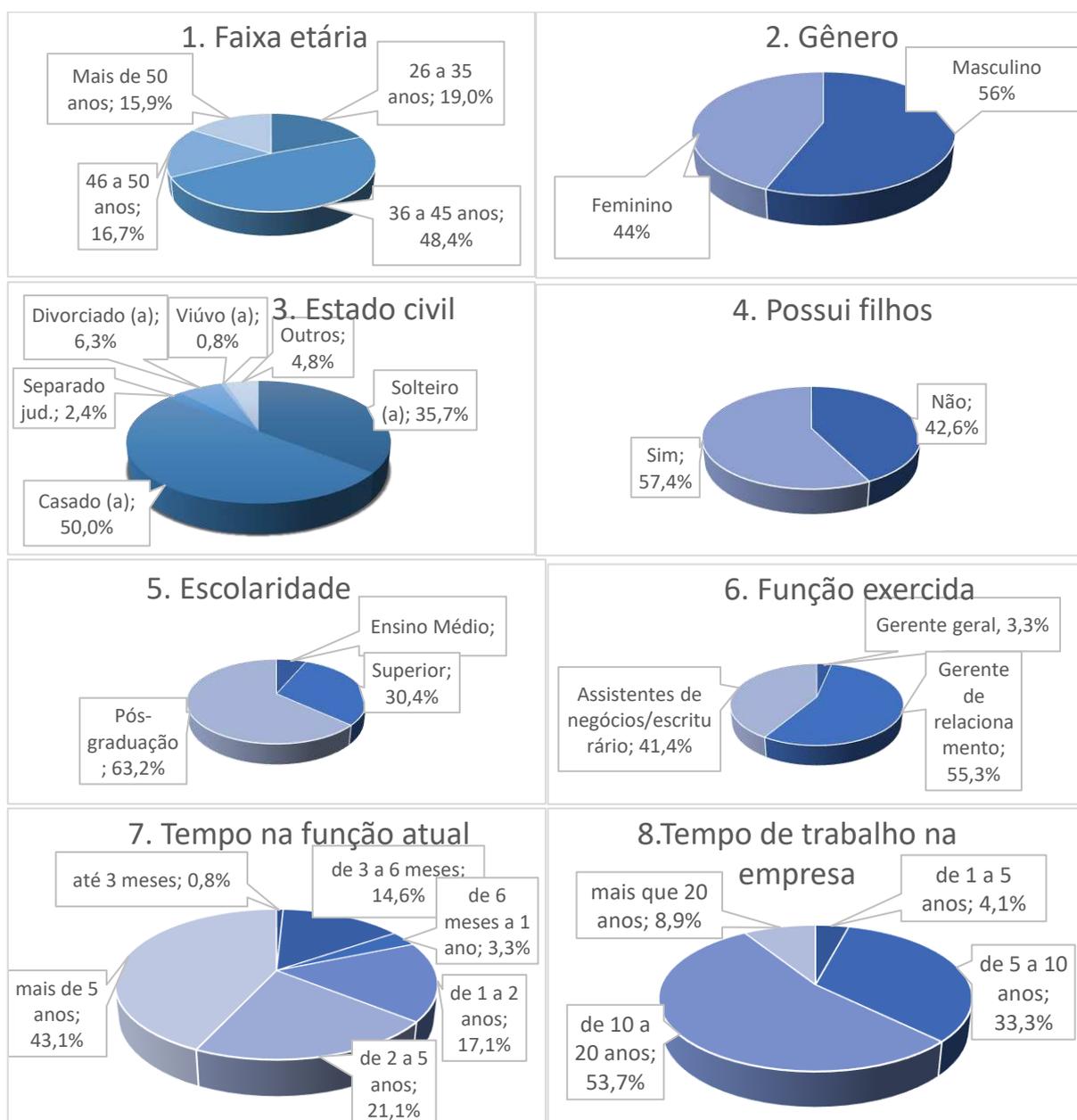


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

4.2.3.1 Variáveis que caracterizam o perfil dos respondentes

Considerando a amostra de 126 questionários válidos (68,1%) dos respondentes relação às agências pesquisadas, o perfil predominante dos respondentes apresenta as seguintes características: faixa etária de 36 a 45 anos (48,4%), gênero masculino (56%), casados (50%), com filhos (57,4%), com formação superior de especialização (63,2%); exercendo a função de gerente de relacionamento/atendimento (55,3%); tempo na função de mais de 5 anos (43,1%); com relação ao tempo de serviço na empresa entre 10 e 20 anos (53,7%), detalhados por meio dos Gráficos 1 a 8.

Gráficos 1 a 8: Perfil da amostra – Respondentes



Fonte: Dados coletados na pesquisa

SEGUNDA PARTE – Dados da Pesquisa Questionário “Survey”

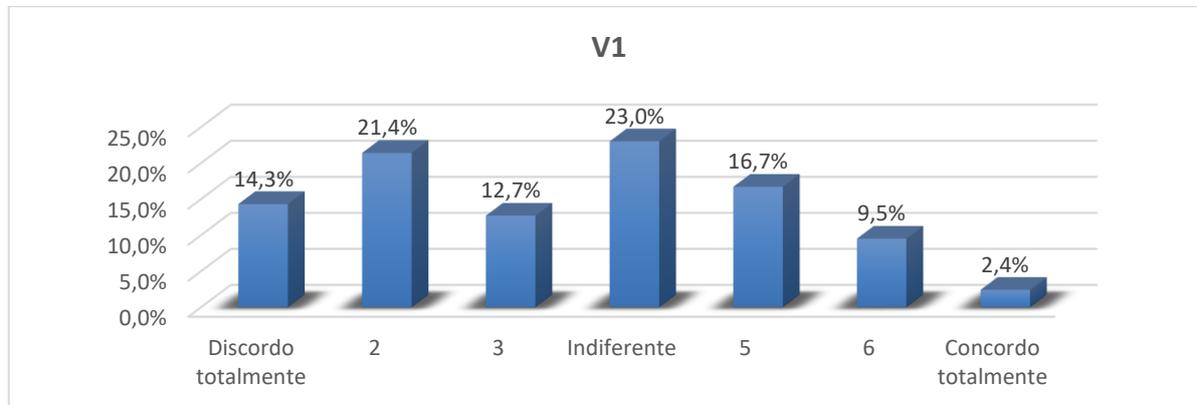
4.2.3.2 Conjunto de variáveis (1 a 40) avaliadas através da escala de Likert de 7 pontos

Esta segunda etapa apresenta os resultados obtidos através da aplicação do questionário (Apêndice B) aos colaboradores das agências do BB, que integram a amostra dessa pesquisa. A aplicação do questionário ocorreu obedecendo alguns requisitos necessários para realização de uma pesquisa científica.

De posse dos questionários respondidos por 126 indivíduos, seguem-se as interpretações de cada pergunta abordada neste instrumento de pesquisa. O conteúdo a seguir segue, criteriosamente, a ordem das perguntas apresentadas no questionário (Apêndice B).

Assim, a primeira variável busca saber se o desempenho profissional dos indivíduos depende do recebimento de informações fornecidas por colegas, pois não possuem tempo para ler os comunicados/normativos disponíveis. O gráfico 1 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V1: Desempenho profissional

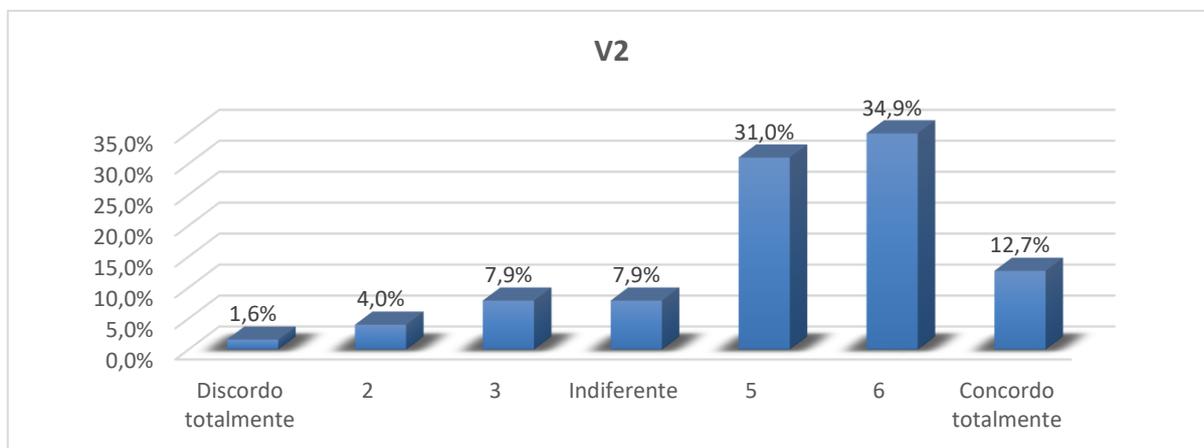


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

Conforme mostra o gráfico 1, dentre os indivíduos que integram a amostra dessa pesquisa, 23% apontaram que são “indiferentes” ao responder se o seu desempenho profissional depende de informações fornecidas por colegas, pois não possuem tempo para ler os informativos/normativos do banco; 9,5% “concordam em parte”; 16,7% “concordam”; 2,4% “concordam totalmente”; 21,4% “discordam em parte” dessa afirmativa; 14,3% “discordam totalmente”; e 12,7% “discordam” com essa afirmativa.

A segunda variável busca saber se na execução de suas atividades, o indivíduo está atingindo progresso mensurável para alcançar as metas estabelecidas no Acordo de Trabalho. O gráfico 2 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V2: Atingimento de metas estabelecidas no Acordo de Trabalho

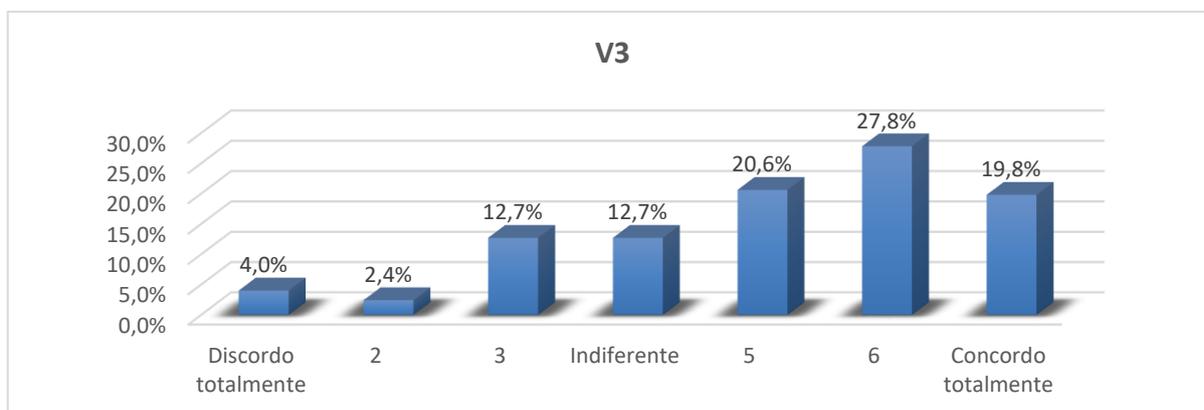


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

Conforme mostra o gráfico 2, dentre os indivíduos que integram a amostra dessa pesquisa, 34,9% “concordam em parte” que na execução de seu trabalho, estão atingindo progresso mensurável para alcançar as metas estabelecidas no Acordo de Trabalho; 31% “concordam”; 12,7% “concordam totalmente”; 7,9% responderam “indiferentes”; outros 7,9% “discordam”; 4% “discordam em parte” e apenas 1,6% “discordam totalmente” com essa afirmativa.

A terceira variável busca saber se em cada equipe existe um plano de ação claro, com objetivos definidos que apontam as prioridades para maior eficiência na execução da estratégia contribuindo para o aumento da produtividade da equipe. O gráfico 3 aponta os seguintes resultados:

Gráfico V3: Existência de um plano de ação claro, com objetivos definidos.

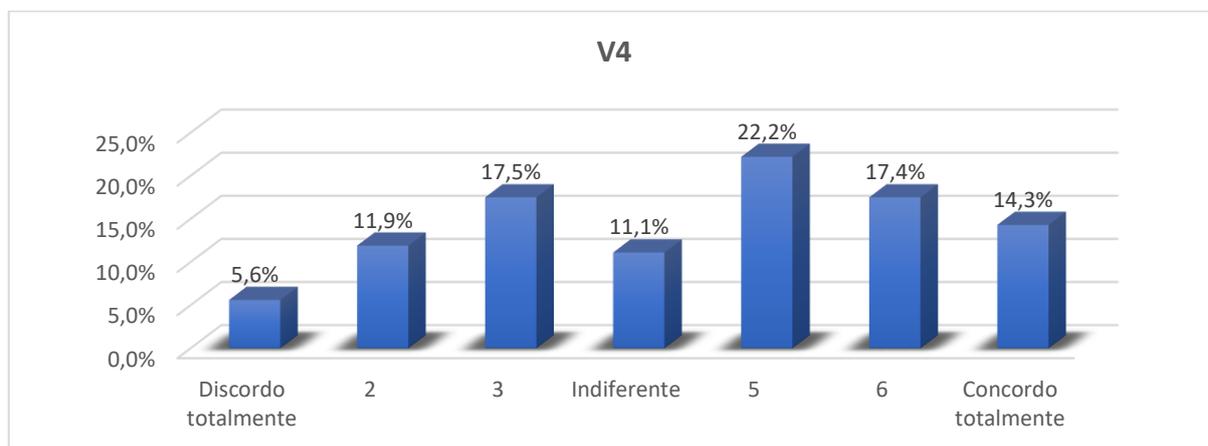


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 3, dentre os indivíduos que integram a amostra da pesquisa, 27,8% “concordam em parte” que em sua equipe de trabalho existe um plano de ação claro, com objetivos definidos que apontam as prioridades para maior eficiência na execução da estratégia contribuindo para o aumento da produtividade da equipe; 20,6% “concordam” com essa variável; 19,8% “concordam totalmente”; 12,7% responderam que são “indiferentes” com relação a essa variável; outros 12,7% “discordam”; 4% “discordam totalmente” e 2,4% “discordam em parte”.

A quarta variável busca saber se o indivíduo depende do suporte de colegas ou constantes autorizações de seus superiores para realizar/concluir o seu trabalho. O gráfico 4 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V4: Dependência do suporte de colegas ou autorizações para realização do trabalho

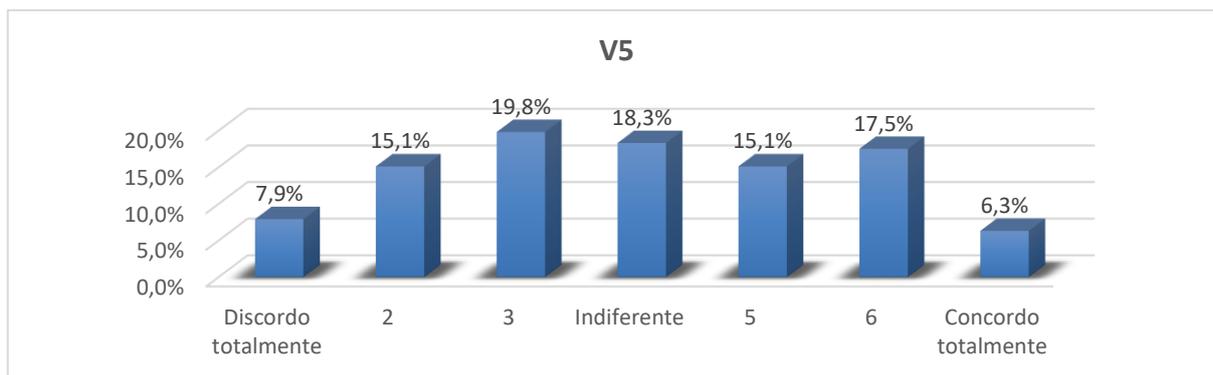


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

Quando questionados se dependem do suporte de colegas ou constantes autorizações de seus superiores para realizar/concluir o seu trabalho, 22,2 % responderam que “concordam” com essa afirmativa; 17,4% “concordam em parte”; outros 17,5% “discordam”; 14,3% “concordam totalmente”; 11,9% “discordam em parte”; 11,1% são “indiferentes” e 5,6% “discordam totalmente” com essa variável.

A quinta variável busca saber, por parte do entrevistado, se o seu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos colegas. O gráfico 5 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V5: Desempenho no trabalho é afetado pelo desempenho de colegas

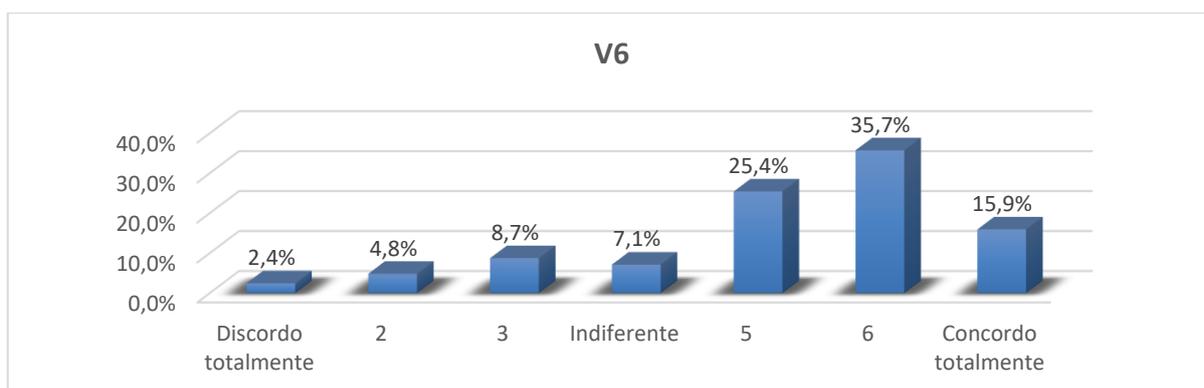


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 5, dentre os entrevistados, 19,8% “discordam” que seu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho de colegas; 18,3% são “indiferentes” a esse questionamento; 17,5% “concordam em parte”; 15,1% “concordam”; outros 15,1% “discordam em parte”; 7,9% “discordam totalmente” e 6,3% “concordam totalmente”.

A sexta variável busca saber se as equipes mantêm as urgências sob controle e aplicam maior atenção às atividades importantes. O gráfico 6 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V6: As equipes mantêm as urgências sob controle e aplicam maior atenção às atividades importantes

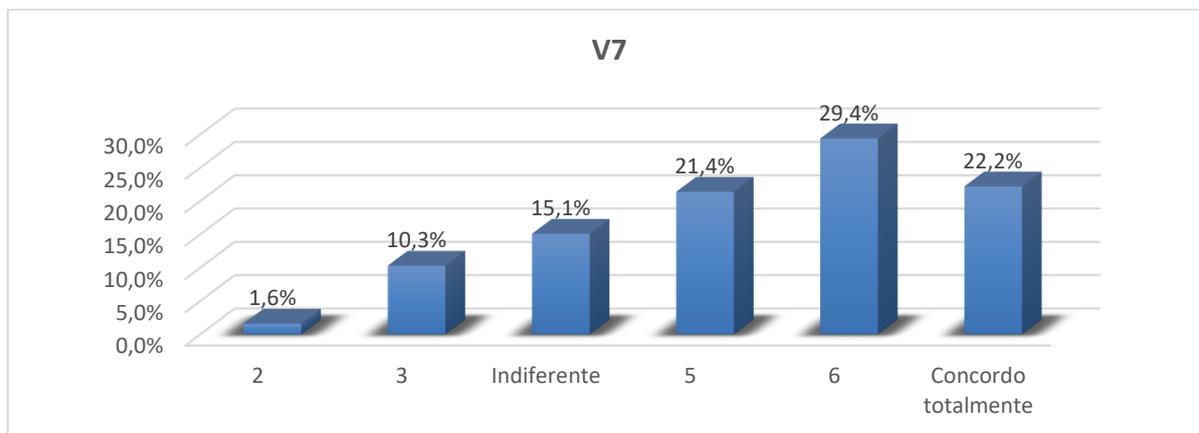


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 6, dentre os entrevistados, 35,7% “concordam em parte” que em sua equipe mantem as urgências sob controle e aplicam maior atenção às atividades importantes; 25,4% “concordam” com essa afirmativa; 15,9% “concordam totalmente”; 8,7% “discordam”; 7,1% são “indiferentes” a essa variável; 4,8% “discordam em parte” e 2,4% “discordam totalmente”.

A sétima variável busca saber se nas unidades de trabalho as pessoas são orientadas para resolutividade nas atividades, combatendo o desperdício evitando atividades inacabadas. O gráfico 7 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V7: Orientação para resolutividade nas atividades

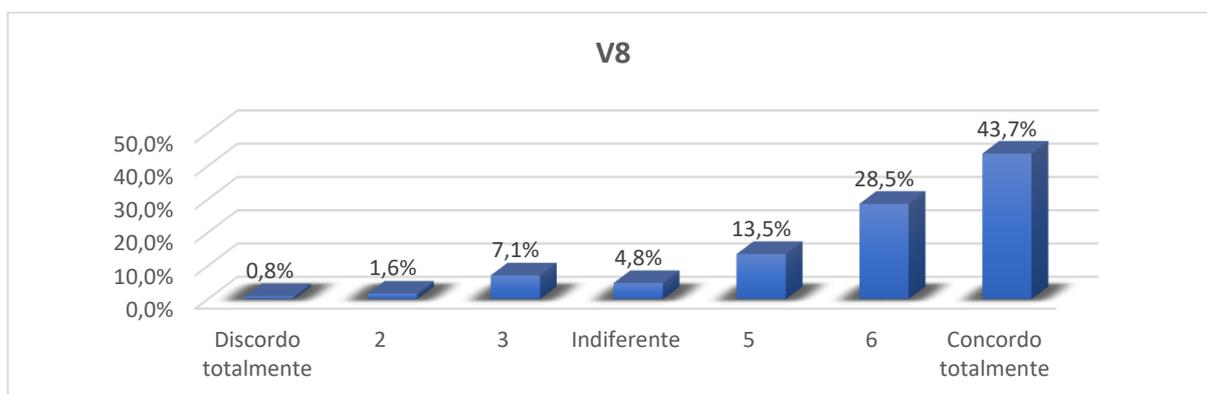


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 7, dentre os entrevistados, 29,4% “concordam em parte” que nas sua unidade de trabalho as pessoas são orientadas para resolutividade nas atividades, combatendo o desperdício evitando atividade inacabadas; 22,2% “concordam totalmente” com essa variável; 21,4% “concordam”; 15,1% responderam que são “indiferentes” a essa afirmativa; 10,3% “discordam” e 1,6% “discordam em parte”.

A oitava variável busca saber se na unidade de trabalho, o indivíduo recebe grande quantidade de demandas dos clientes. Existe a impressão de “pouco tempo” para realizar as atividades e ofertas proativas para prospecção de novos negócios. O gráfico 8 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V8: Existência da impressão de “pouco tempo” para realizar as atividades e novos negócios

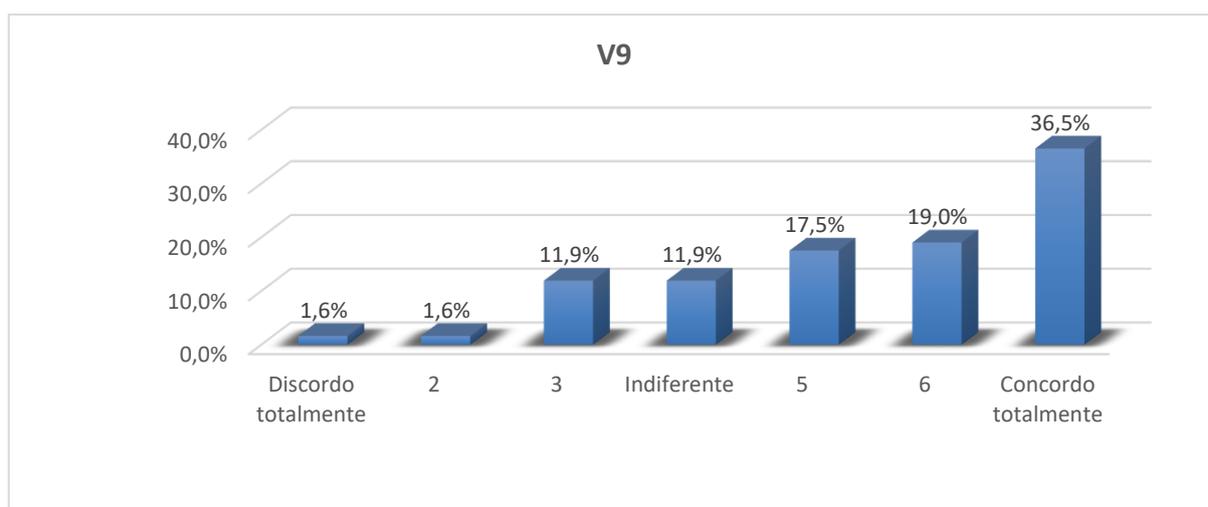


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 8, dentre os entrevistados, 43,9% “concordam totalmente” que em sua unidade de trabalho, recebem grande quantidade de demandas dos clientes. Existe a impressão de “pouco tempo” para realizar as atividades e ofertas proativas para prospecção de novos negócios; 28,5% “concordam em parte” com essa variável; 13,5% “concordam”; 7,1% “discordam”; 4,8% apontaram que são “indiferentes” a essa variável; 1,6% “discordam em parte” e 0,8% “discordam totalmente”.

A nona variável busca saber se o indivíduo considera a sua rotina de trabalho cansativa e estressante com existência de atividades que poderiam ser reduzidas ou eliminadas, que não contribuem com os objetivos. O gráfico 9 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V9: Rotina de trabalho cansativa e estressante

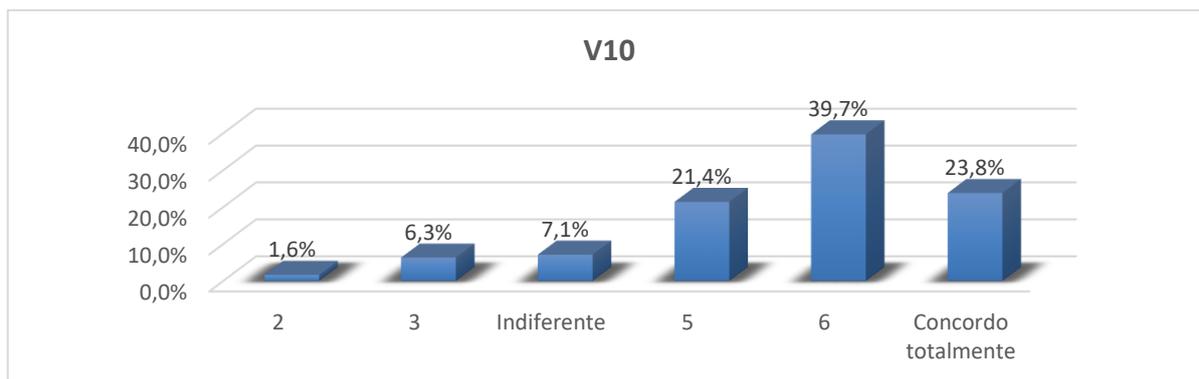


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 9, dentre os entrevistados, 36,5% “concordam totalmente” que sua rotina de trabalho é cansativa e estressante com existência de atividades que poderiam ser reduzidas ou eliminadas, que não contribuem com os objetivos; 19% “concordam em parte”; 17,5% “concordam”; 11,9% responderam “indiferentes” a essa variável; outros 11,9% “discordam”; 1,6% “discordam em parte” e outros 1,6% “discordam totalmente”.

A décima variável busca saber se o indivíduo mantém uma organização adequada de ambientes informações através da utilização de agenda física ou (eletrônica das carteiras negociais), para anotações prévias dos diversos compromissos e rotinas. O gráfico 10 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V10: Organização adequada do ambiente de informações

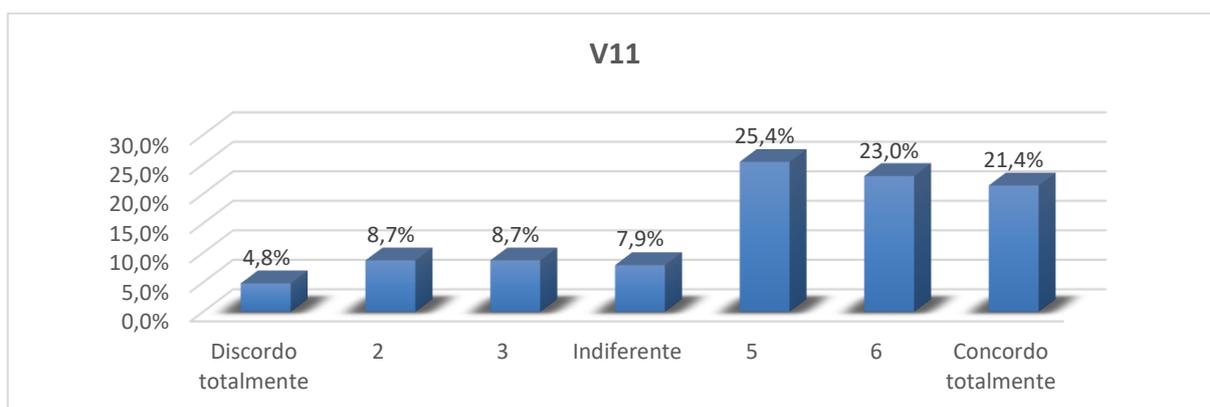


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 10, dentre os entrevistados, 39,7% “concordam em parte” que mantêm uma organização adequada de ambientes e informações através de utilização de agenda física ou (eletrônica das carteiras negociais), para anotações prévias dos diversos compromissos e rotinas; 23,8% “concordam totalmente”; 21,4% “concordam”; 7,1% responderam “indiferentes”; 6,3% “discordam” e 1,6% “discordam em parte”.

A décima primeira variável busca saber se, em sua rotina diária, o indivíduo tem o hábito de fazer várias coisas ao mesmo tempo, deixando assim algumas delas inacabadas para o dia seguinte. O gráfico 11 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V11: Realização de várias tarefas ao mesmo tempo

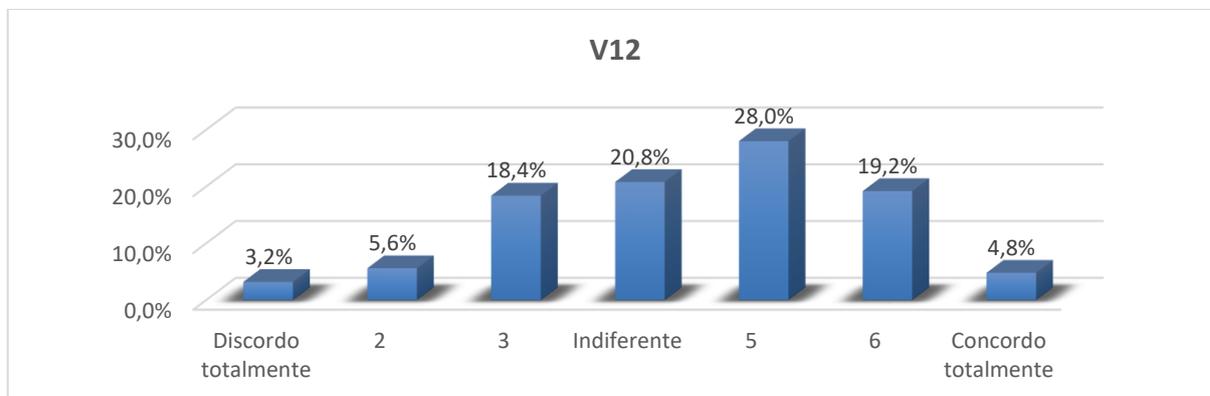


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 11, dentre os entrevistados, 25,4% “concordam” que em sua rotina diária, possuem o hábito de fazer várias coisas ao mesmo tempo, deixando assim algumas delas inacabadas para o dia seguinte; 23% “concordam em parte”; 21,4% “concordam totalmente”; 8,7% “discordam”; outros 8,7% “discordam em parte”; 7,9% são “indiferentes” e 4,8% “discordam totalmente” com essa variável.

A décima segunda variável busca saber se o indivíduo consegue lidar com desperdiçadores de tempo, como interrupções, reuniões, telefonemas e e-mails. O gráfico 12 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V12: Lidar com os desperdiçadores de tempo

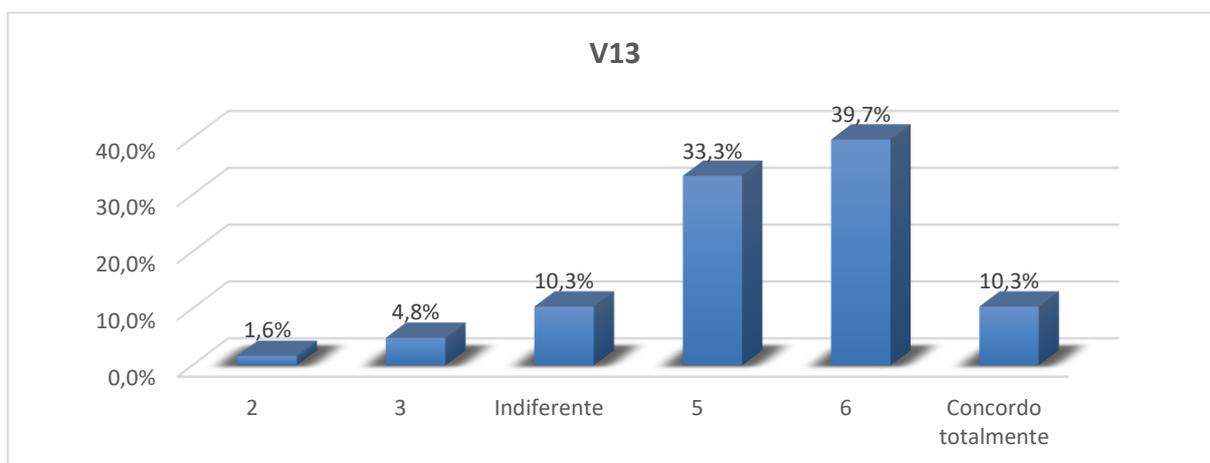


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 12, dentre os entrevistados, 28% “concordam” que conseguem lidar com os desperdiçadores de tempo, tais como interrupções, reuniões, telefonemas e e-mails; 20,8% apontaram “indiferentes”; 19% “concordam em parte”; 18,3% “discordam”; 5,6% “discordam em parte”; 4,8% “concordam totalmente” e 3,2% “discordam totalmente.”

A décima terceira variável busca saber se o indivíduo é proativo e disciplinado, e tem conseguido manter o foco na execução de tarefas sem procrastinar, contribuindo efetivamente para o resultado da sua agência. O gráfico 13 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V13: O indivíduo é proativo e disciplinado

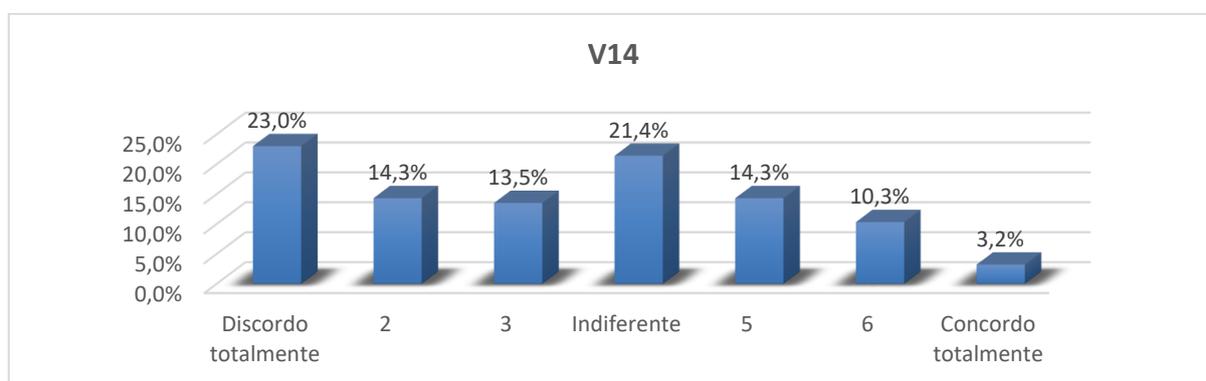


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 13, dentre os entrevistados, 39,7% “concordam em parte” que são proativos e disciplinados, e têm conseguido manter o foco na execução de tarefas sem procrastinar, contribuindo efetivamente para o resultado da sua agência; 33,3% “concordam” com essa variável; 10,3% “concordam totalmente”; outros 10,3% responderam que são “indiferentes” a essa variável; 4,8% “discordam” e 1,6% “discordam em parte”.

A décima quarta variável busca saber se o indivíduo consegue ser mais produtivo estando sob pressão ou com curto prazo de entrega. O gráfico 14 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V14: O indivíduo é mais produtivo estando sob pressão ou curto prazo de entrega

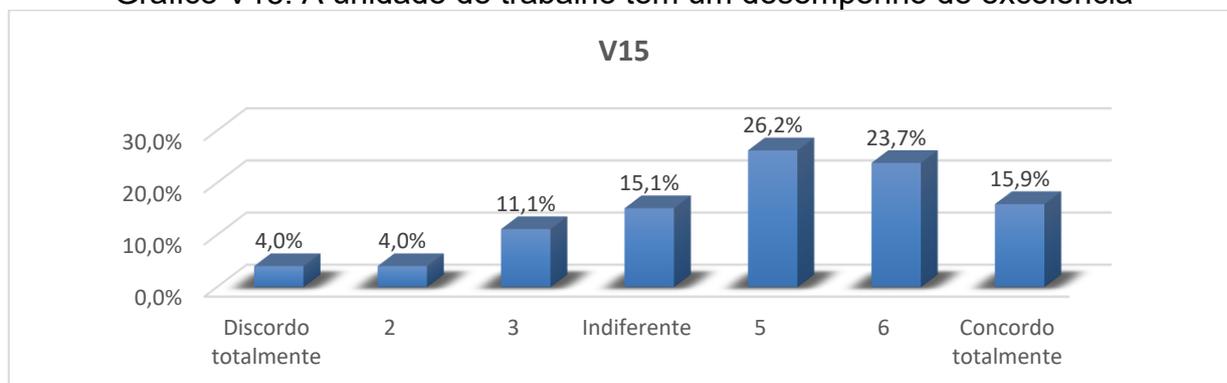


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 14, dentre os entrevistados, 23% “discordam totalmente” que conseguem ser mais produtivos estando sob pressão ou com curto prazo de entrega; 21,4% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 14,3% “concordam”; outros 14,3% “discordam em parte”; 13,5% “discordam”; 10,3% “concordam em parte” e 3,2% “concordam totalmente”.

A décima quinta variável busca saber se a unidade de trabalho tem um desempenho de excelência. O gráfico 15 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V15: A unidade de trabalho tem um desempenho de excelência

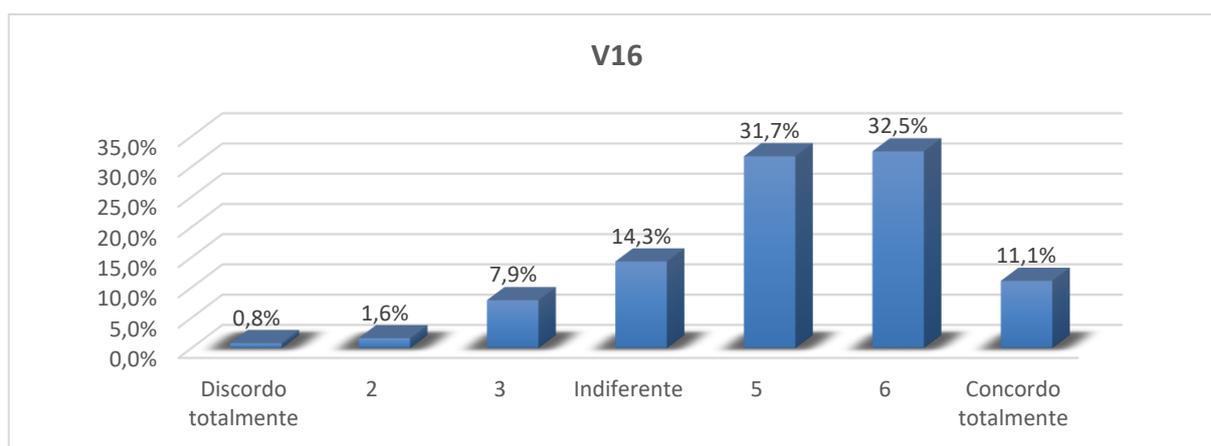


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 15, dentre os entrevistados, 26,2% “concordam” que sua unidade de trabalho tem um desempenho de excelência; 23,7% “concordam em parte”; 15,9% “concordam totalmente”; 15,1% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 11,1% “discordam”; 4% “discordam em parte” e outros 4% “discordam totalmente”.

A décima sexta variável busca saber se é muito efetivo o trabalho realizado por cada unidade. O gráfico 16 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V16: O trabalho realizado por minha unidade é muito efetivo

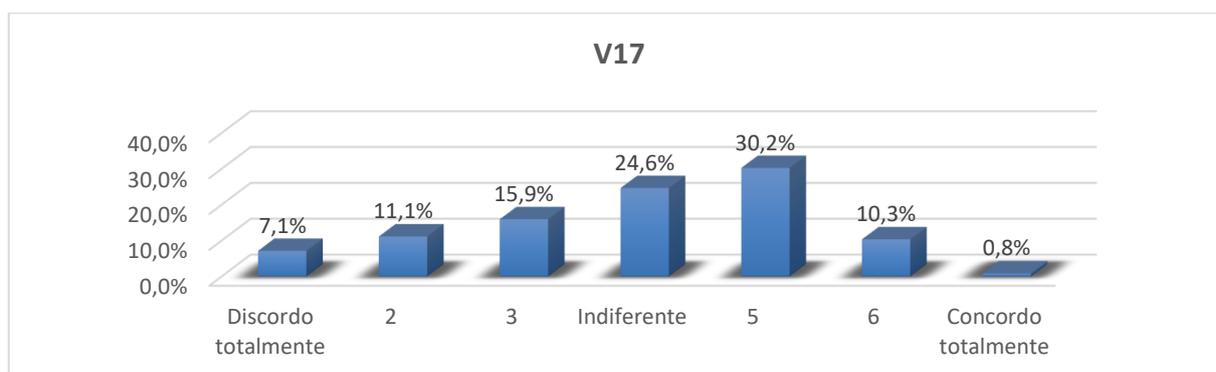


Fonte: Dados coletados pela autora

De acordo com o gráfico 16, dentre os entrevistados, 32,5% “concordam em parte” que o trabalho realizado por sua unidade é muito efetivo; 31,7% “concordam”; 14,3% se mantiveram “indiferentes” a essa variável; 11,1% “concordam totalmente”; 7,9% “discordam”; 1,6% “discordam em parte” e 0,8% “discordam totalmente”.

A décima sétima variável busca saber se os sistemas, processos e ferramentas disponibilizados facilitam a gestão ideal do tempo para o trabalho de forma eficiente. O gráfico 17 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V17: Os sistemas, processos e ferramentas disponíveis facilitam a gestão ideal do tempo

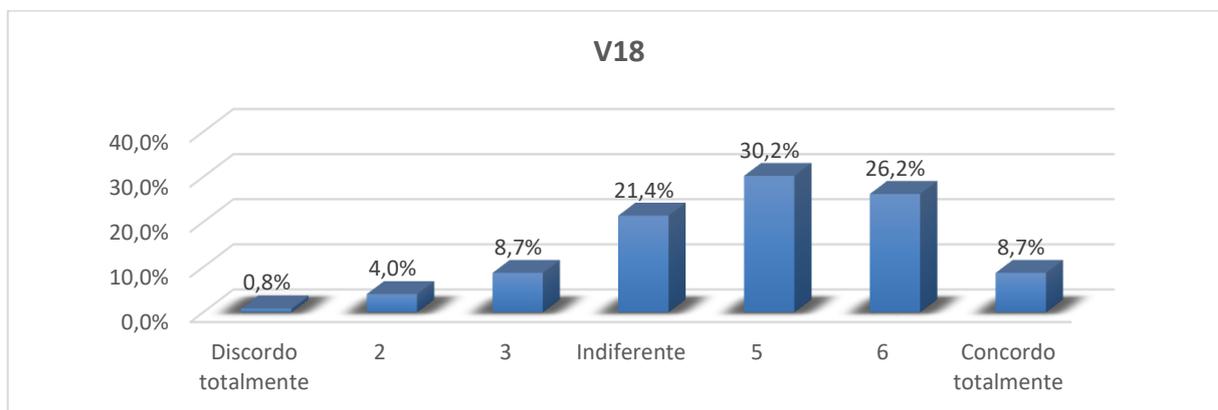


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 17, dentre os entrevistados, 30,2% “concordam” que os sistemas, processos e ferramentas disponibilizados facilitam a gestão ideal do tempo para o trabalho de forma eficiente; 24,6% se mantiveram “indiferentes” a essa variável; 15,9% “discordam”; 11,1% “discordam em parte”; 10,3% “concordam em parte”; 7,1% “discordam totalmente” e 0,8% “concordam totalmente”.

A décima oitava variável busca saber se a equipe se adapta rapidamente às mudanças da empresa. O gráfico 18 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V18: A equipe se adapta rapidamente às mudanças da empresa

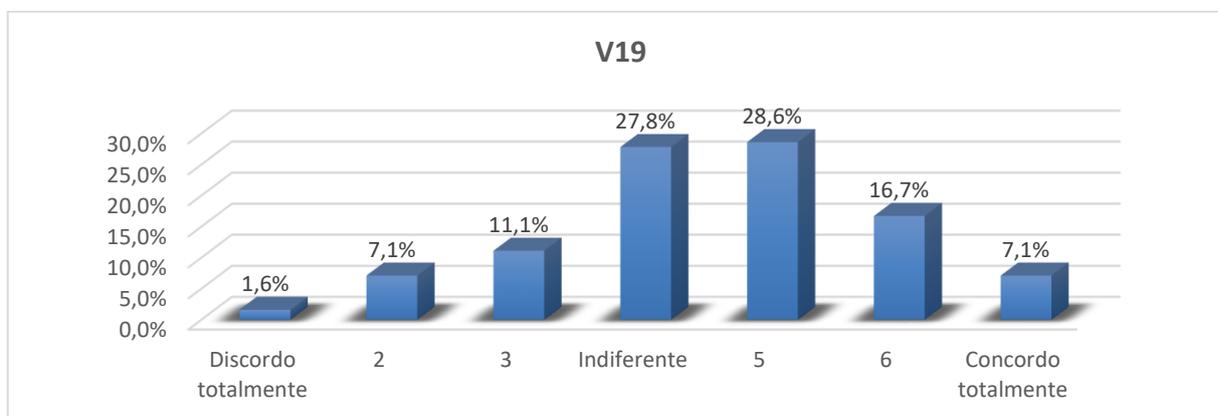


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 18, dentre os entrevistados, 30,2% “concordam” que a sua equipe se adapta rapidamente às mudanças da empresa; 26,2% “concordam em parte”; 21,4% se mantiveram “indiferentes” a essa variável; 8,7% “concordam totalmente”; outros 8,7% “discordam”; 4% “discordam em parte” e 0,8% “discordam totalmente”.

A décima nona variável busca saber se a equipe se adapta rapidamente às mudanças dos concorrentes. O gráfico 19 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V19: A equipe se adapta rapidamente às mudanças dos concorrentes

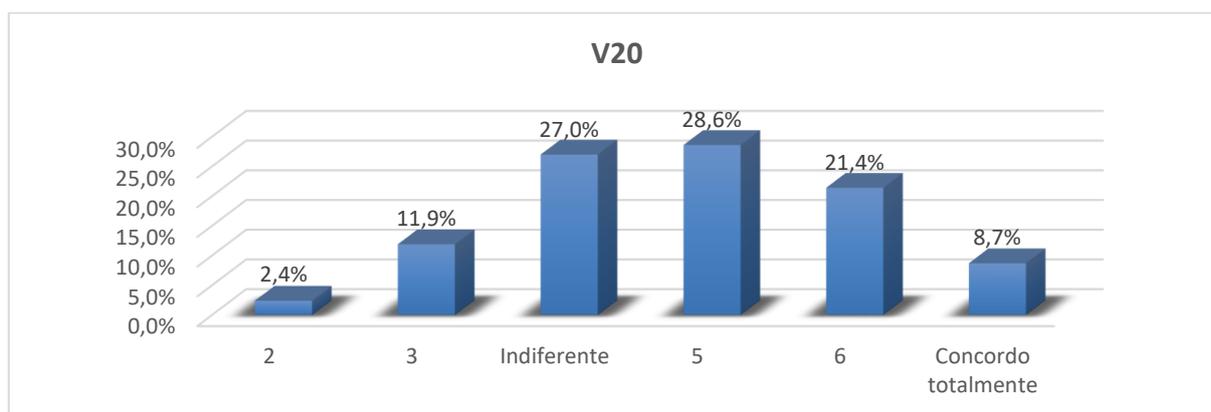


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 19, dentre os entrevistados, 28,6% “concordam” que sua equipe se adapta rapidamente às mudanças dos concorrentes; 27,8% se mantiveram “indiferentes” a essa variável; 16,7% “concordam em parte”; 11,1% “discordam”; 7,1% “discordam em parte”; outros 7,1% “concordam totalmente” e 1,6% “discordam totalmente”.

A vigésima variável busca saber se a equipe se adapta rapidamente às mudanças nas necessidades dos consumidores. O gráfico 20 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V20: A equipe se adapta rapidamente às mudanças nas necessidades dos consumidores

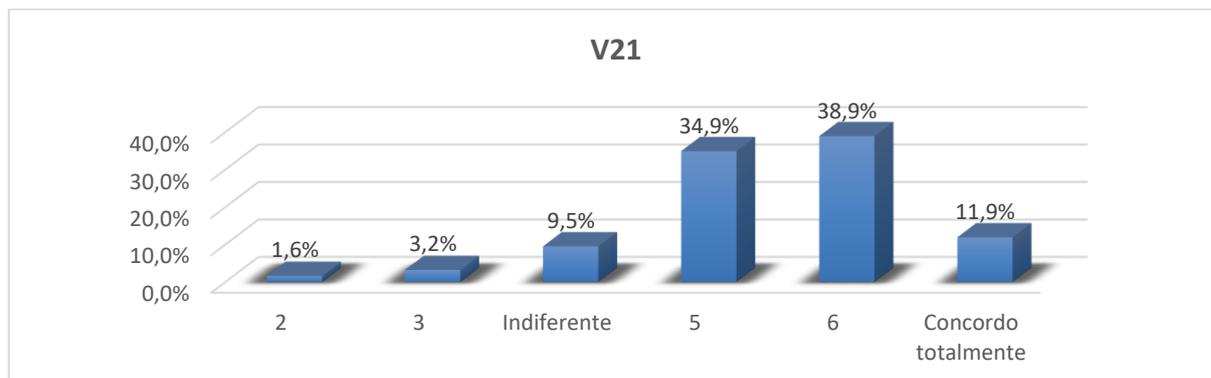


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 20, dentre os entrevistados, 28,6% “concordam” que sua equipe se adapta rapidamente às mudanças, visando atender às necessidades dos consumidores; 27% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 21,4% “concordam em parte”; 11,9% “discordam”; 8,7% “concordam totalmente” e 2,4% “discordam totalmente”.

A vigésima primeira variável busca saber se a equipe atende os clientes, sejam internos e/ou externos, com entregas pontuais e satisfatórias. O gráfico 21 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V21: A equipe atende os clientes internos e/ou externos, com entregas pontuais e satisfatórias

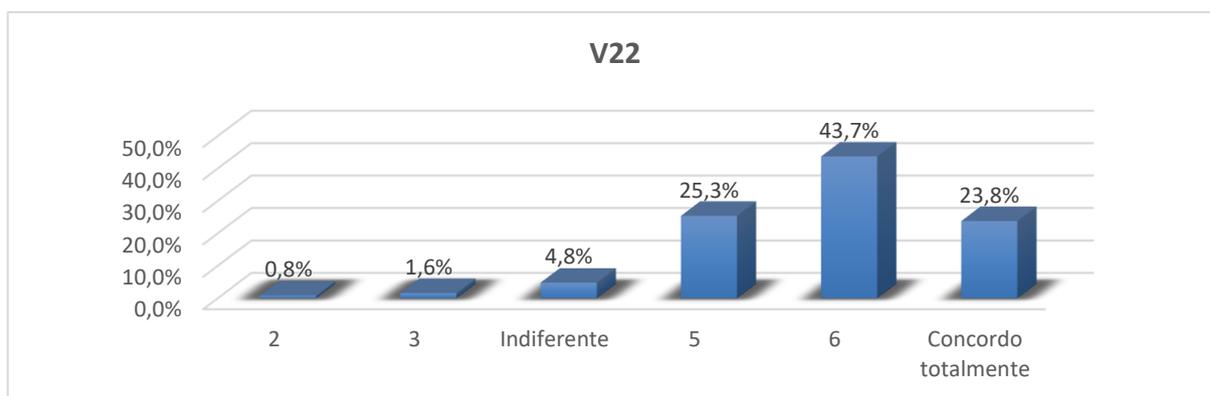


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 22, dentre os entrevistados, 38,9% “concordam em parte” que sua equipe atende os clientes, sejam internos e/ou externos, com entregas pontuais e satisfatórias; 34,9% “concordam”; 11,9% “concordam totalmente”; 9,5% se mantiveram “indiferentes” a essa variável; 3,2% “discordam” e 1,6% “discordam em parte”.

A vigésima segunda variável busca saber se o trabalho realizado pela equipe gera valor aos clientes, sejam internos e/ou externos. O gráfico 22 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V22: O trabalho realizado pela equipe gera valor aos clientes externos e/ou internos

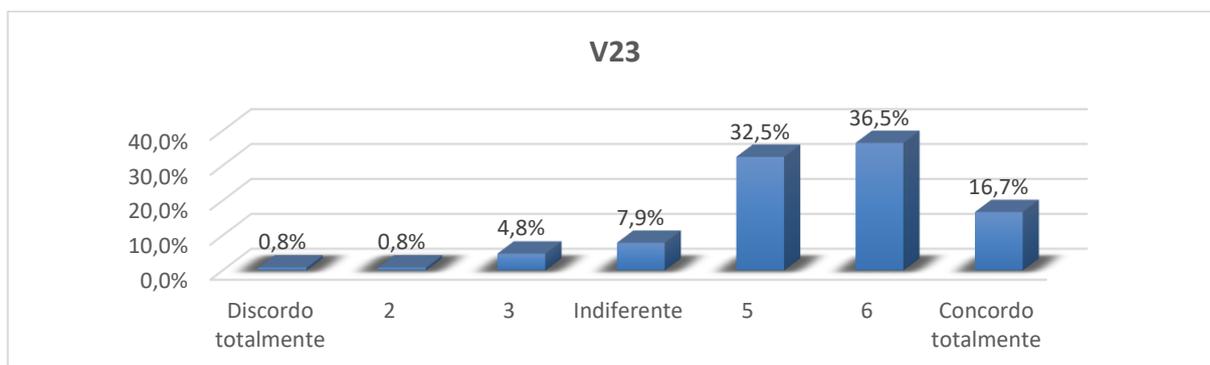


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 22, dentre os entrevistados, 43,7% “concordam em parte” que o trabalho realizado por sua equipe gera valor aos clientes, sejam internos e/ou externos; 25,3% “concordam”; 23,8% “concordam totalmente”; 4,8% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 1,6% “discordam” e 0,8% “discordam em parte”.

A vigésima terceira variável busca saber se a equipe atinge as metas propostas no ATB no período estabelecido pelo Banco. O gráfico 23 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V23: A equipe atinge as metas propostas no ATB no período estabelecido pelo Banco

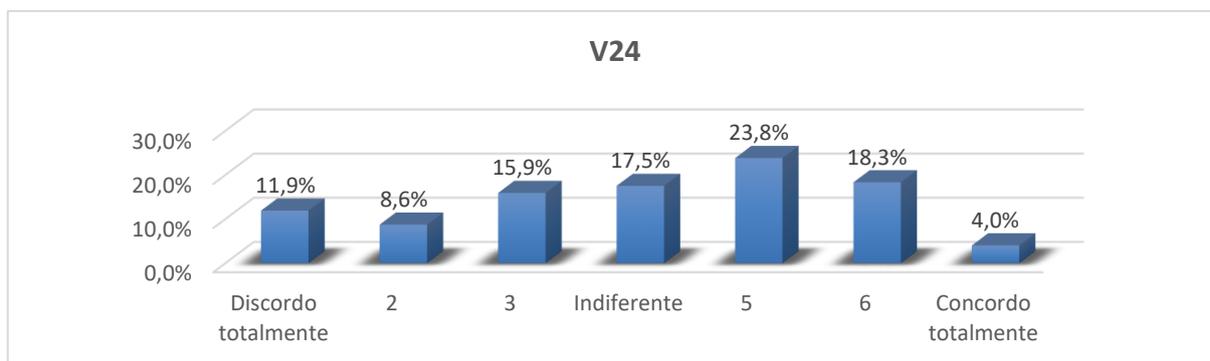


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 23, dentre os entrevistados, 36,5% “concordam em parte” que sua equipe atinge as metas propostas no ATB no período estabelecido pelo Banco; 32,5% “concordam”; 16,7% “concordam totalmente”; 7,9% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 4,8 “discordam”; 0,8% “discordam em parte” e outros 0,8% “discordam totalmente”.

A vigésima quarta variável busca saber se as equipes têm autonomia para realizar o planejamento estratégico da unidade e organização do tempo para proporcionar o controle do mesmo, mensurando os impactos sobre o resultado. O gráfico 24 mostra o seguinte:

Gráfico V24: Autonomia para realizar o planejamento estratégico e organização do tempo

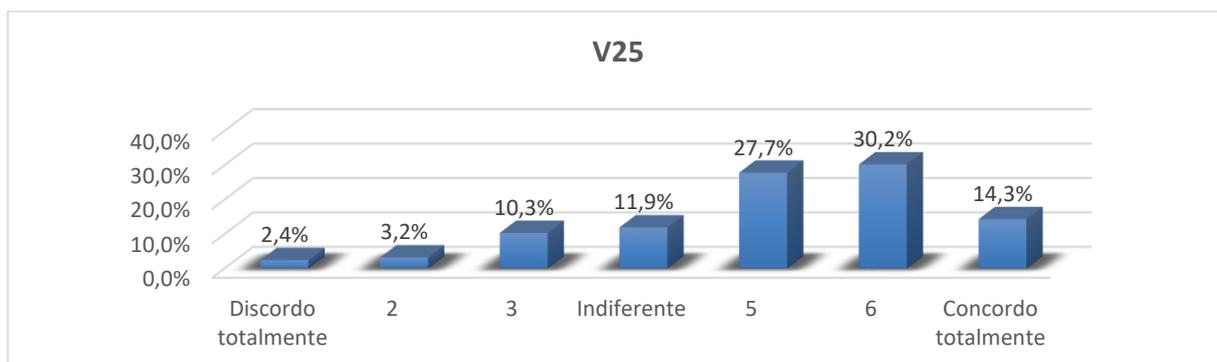


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 24, dentre os entrevistados, 23,8% “concordam” que sua equipe possui autonomia para realizar o planejamento estratégico da unidade e organização do tempo para proporcionar o controle do mesmo mensurando os impactos sobre o resultado; 18,3% “concordam em parte”; 17,5% se mantiveram “indiferentes” a essa variável; 15,9% “discordam”; 11,9% “discordam totalmente”; 8,6% “discordam em parte” e 4% “concordam totalmente”.

A vigésima quinta variável busca saber se a equipe tem atingido melhores resultados com proatividade. O gráfico 25 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V25: A equipe tem atingido melhores resultados com proatividade

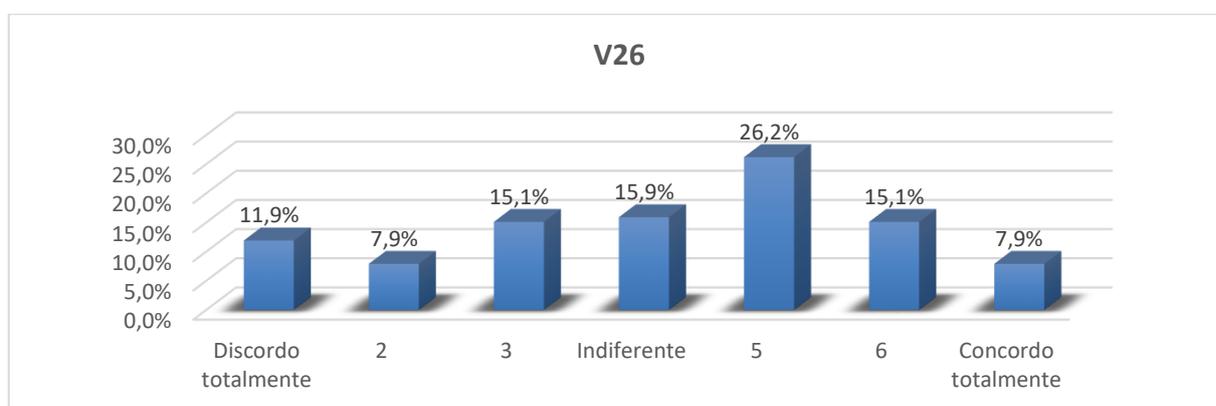


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 25, dentre os entrevistados, 30,2% “concordam em parte” que sua equipe tem atingido melhores resultados com proatividade; 27,7% “concordam”; 14,3% “concordam plenamente”; 11,9% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 10,3% “discordam”; 3,2% “discordam em parte” e 2,4% “discordam totalmente”.

A vigésima sexta variável busca saber se as reuniões têm pautas previamente informadas, são conduzidas com objetividade, realizadas dentro de 02 horas, em média, e todos os membros da equipe participam e contribuem para soluções comuns para elevação dos resultados. O gráfico 26 mostra os resultados obtidos:

Gráfico V26: As reuniões são realizadas com objetividade, dentro do prazo de 02 horas, e contam com a participação de todos

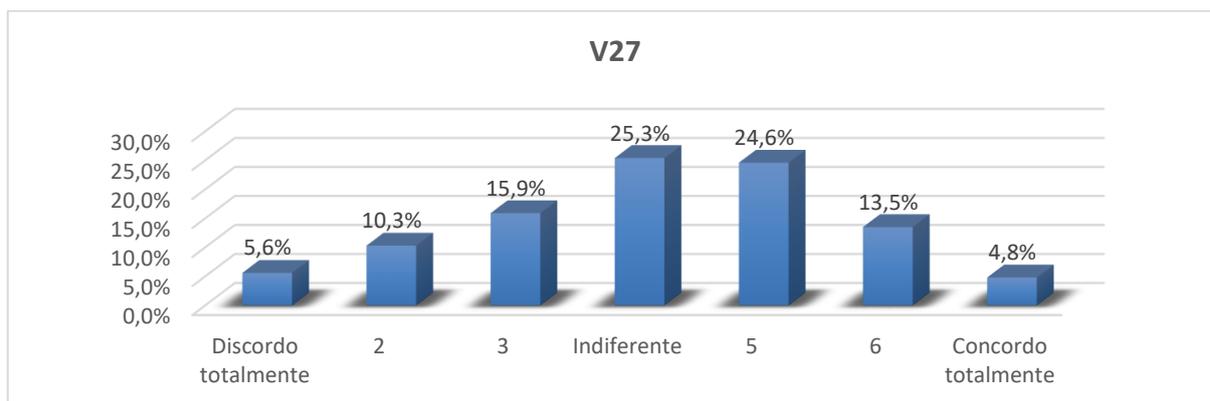


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 26, dentre os entrevistados, 26,2% “concordam” que reuniões têm pautas previamente informadas, são conduzidas com objetividade, realizadas dentro de 02 horas, em média, e todos os membros da equipe participam e contribuem para soluções comuns para elevação dos resultados; 15,9% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 15,1% “concordam em parte”; outros 15,1% “discordam”, 11,9% “discordam totalmente”; 7,9% “discordam em parte” e outros 7,9% “concordam totalmente”.

A vigésima sétima variável busca saber se todos os membros da equipe participam ativamente das reuniões e contribuem para soluções comuns na elevação dos resultados. O gráfico 27 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V27: Todos os membros da equipe participam ativamente das reuniões e contribuem na elevação dos resultados

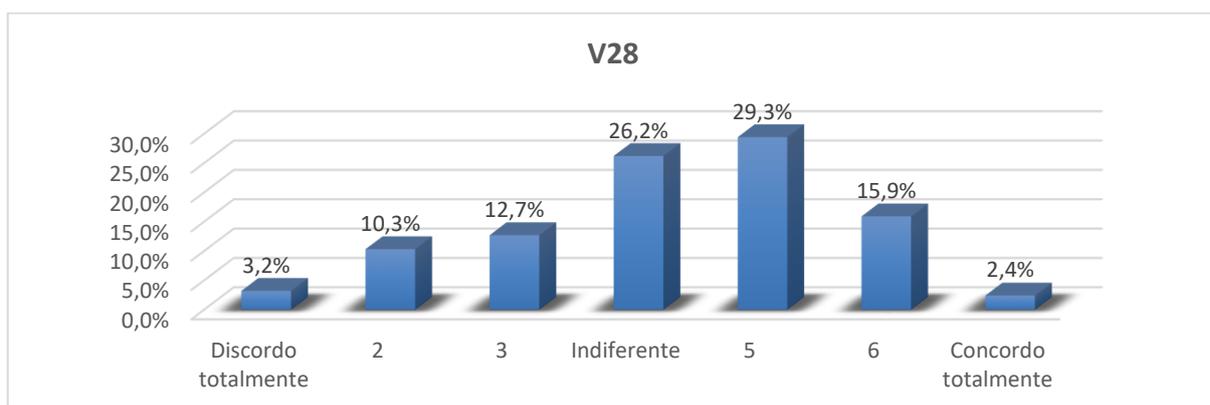


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 27, dentre os entrevistados, 25,3% se manifestaram “indiferentes” quanto à participação ativa de todos os membros da equipe nas reuniões e contribuição na elevação dos resultados; 24,6% “concordam”; 15,9% “discordam”; 13,5% “concordam em parte”; 10,3% “discordam em parte”; 5,6% “discordam totalmente” e 4,8% “concordam totalmente”.

A vigésima oitava variável busca saber se a equipe utiliza ferramentas para correta gestão do tempo como suporte no aumento da produtividade. O gráfico 28 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V28: A equipe utiliza ferramentas para correta gestão do tempo

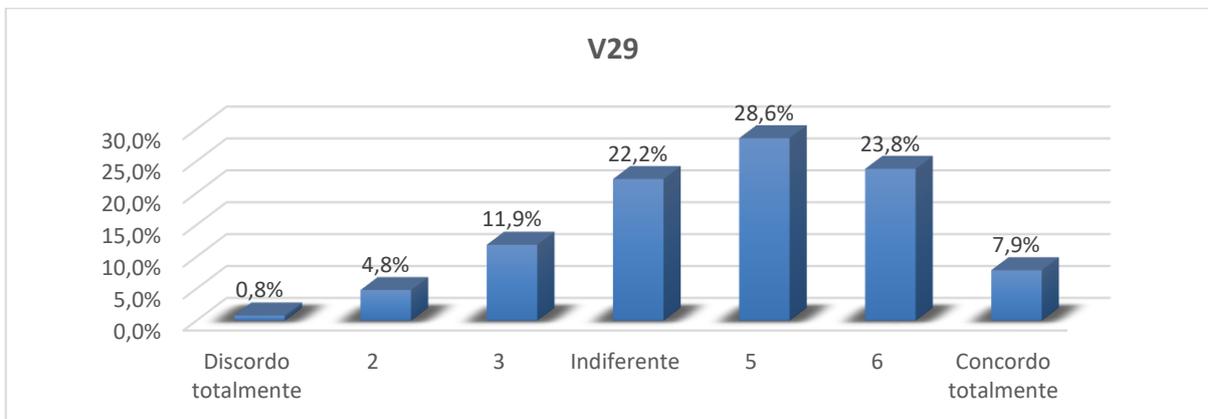


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 28, dentre os entrevistados, 29,3% “concordam” que sua equipe utiliza ferramentas para correta gestão do tempo como suporte no aumento da produtividade; 26,2% se manifestaram “indiferentes” com relação a essa variável; 15,9% “concordam em parte”; 12,7% “discordam”; 10,3% “discordam em parte”; 3,2% “discordam totalmente” e 2,4% “concordam totalmente”.

A vigésima nona variável busca saber se a equipe trabalha de forma produtiva interagindo com outros departamentos da empresa. O gráfico 29 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V29: A equipe trabalha de forma produtiva interagindo com outros departamentos da empresa

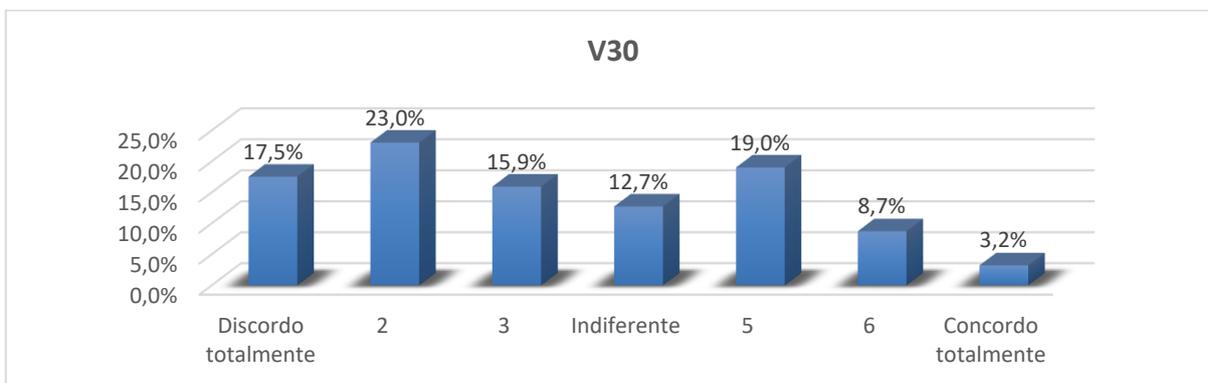


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 29, dentre os entrevistados, 28,6% “concordam” que sua equipe trabalha de forma produtiva interagindo com outros departamentos da empresa; 23,8% “concordam em parte”; 22,2% se mantiveram “indiferentes” com relação a essa variável; 11,9% “discordam”; 7,9% “concordam totalmente”; 4,8% “discordam em parte” e 0,8% “discordam totalmente”.

A trigésima variável busca saber se existem poucos níveis hierárquicos, ou seja, camadas de gestão que separam as equipes de linha de frente das agências dos CEOs da organização facilitando o bom fluxo da comunicação, alinhamento e execução da estratégia no prazo satisfatório. O gráfico 30 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V30: Existem poucos níveis hierárquicos entre as agências e CEOs da organização, visando facilitar a comunicação e execução da estratégia

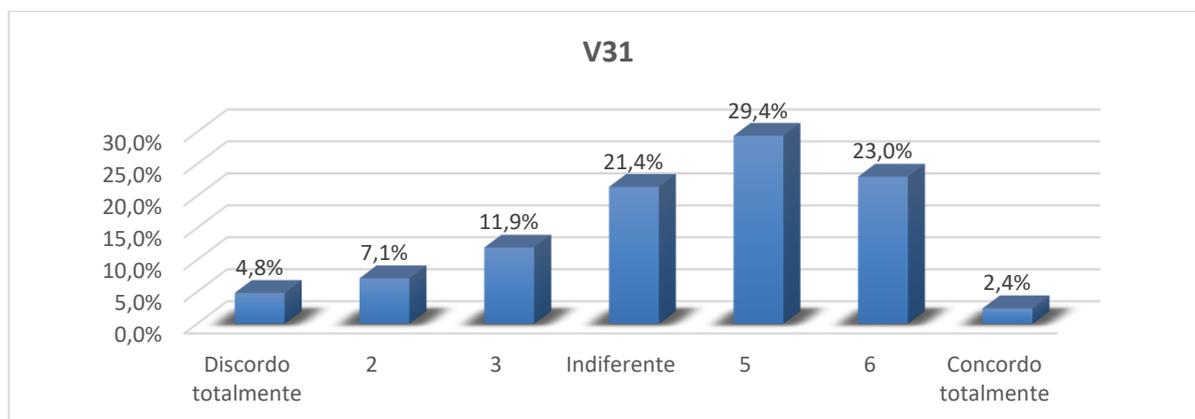


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 30, dentre os entrevistados, 23% “discordam em parte” que existem poucos níveis hierárquicos, ou seja, camadas de gestão que separam as equipes de linha de frente das agências dos CEOs da organização facilitando o bom fluxo da comunicação, alinhamento e execução da estratégia no prazo satisfatório; 19% “concordam”; 17,5% “discordam totalmente”; 15,9% “discordam”; 12,7% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 8,7% “concordam em parte” e 3,2% “concordam totalmente”.

A trigésima primeira variável busca saber se em uma atividade nova, a equipe realiza o trabalho da forma certa na primeira vez. O gráfico 31 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V31: Em uma atividade nova, a equipe realiza o trabalho da forma certa na primeira vez

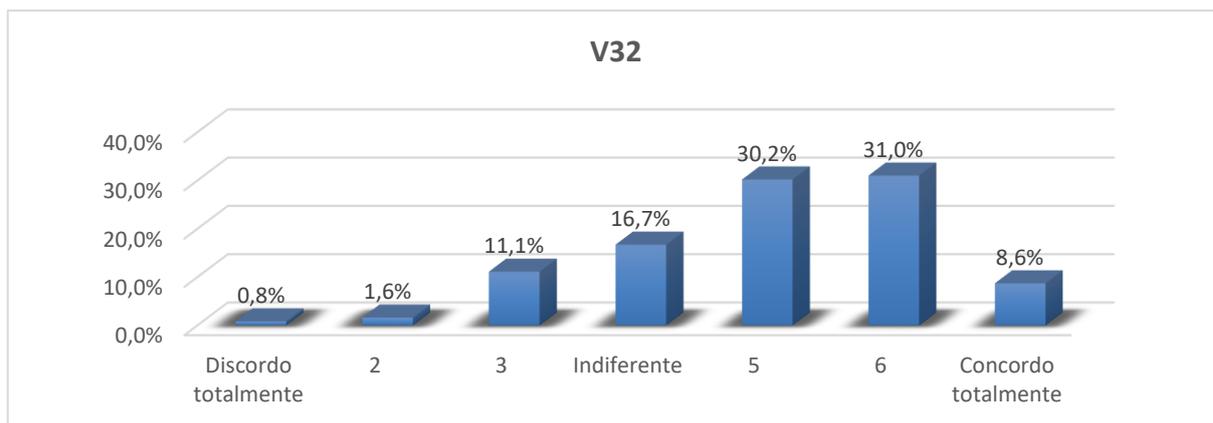


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 31, dentre os entrevistados, 29,4% “concordam” que em uma atividade nova, a sua equipe realiza o trabalho da forma certa na primeira vez; 23% “concordam em parte”; 21,4% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 11,9% “discordam”; 7,1% “discordam em parte”; 4,8% “discordam totalmente” e 2,4% “concordam totalmente”.

A trigésima segunda variável busca saber se os membros da equipe concordam no que é importante para o grupo e utilizam as ferramentas disponíveis para eliminar desperdícios e ladrões de tempo para melhoria contínua dos processos/negócios. O gráfico 32 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V32: A equipe concorda no que é importante para o grupo e utiliza as ferramentas disponíveis para eliminar desperdícios do tempo, visando melhoria contínua dos processos

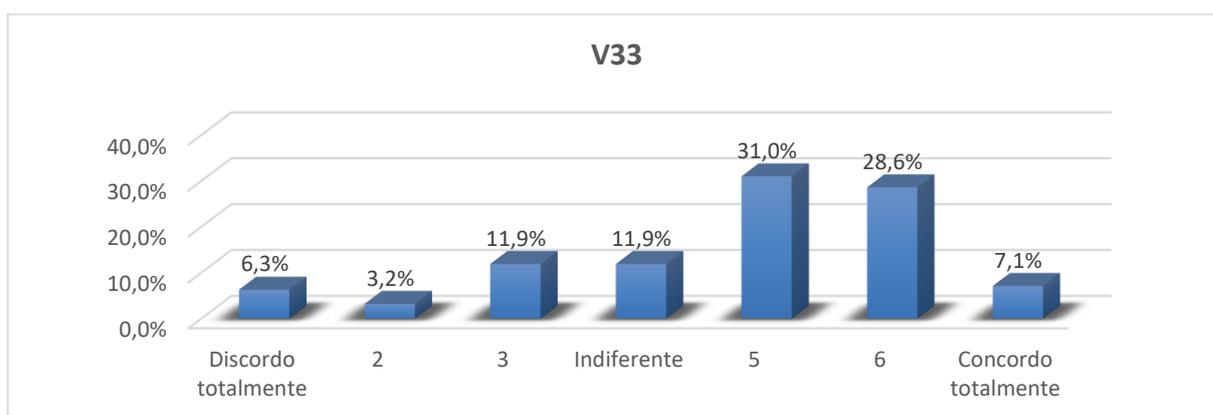


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 32, dentre os entrevistados, 31% “concordam em parte” que os membros da equipe colaboram no que é importante para o grupo e utilizam as ferramentas disponíveis para eliminar desperdícios e ladrões de tempo para melhoria contínua dos processos/negócios; 30,2 “concordam”; 16,7% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 11,1% “discordam”; 8,6% “concordam totalmente”; 1,6% “discordam em parte” e 0,8% “discordam totalmente”.

A trigésima terceira variável busca saber se, em sua função atual, o indivíduo consegue definir suas prioridades e administrar todas as demandas, cumprindo-as no prazo certo. O gráfico 33 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V33: O indivíduo consegue definir suas prioridades e administrar todas as demandas, cumprindo-as no prazo certo

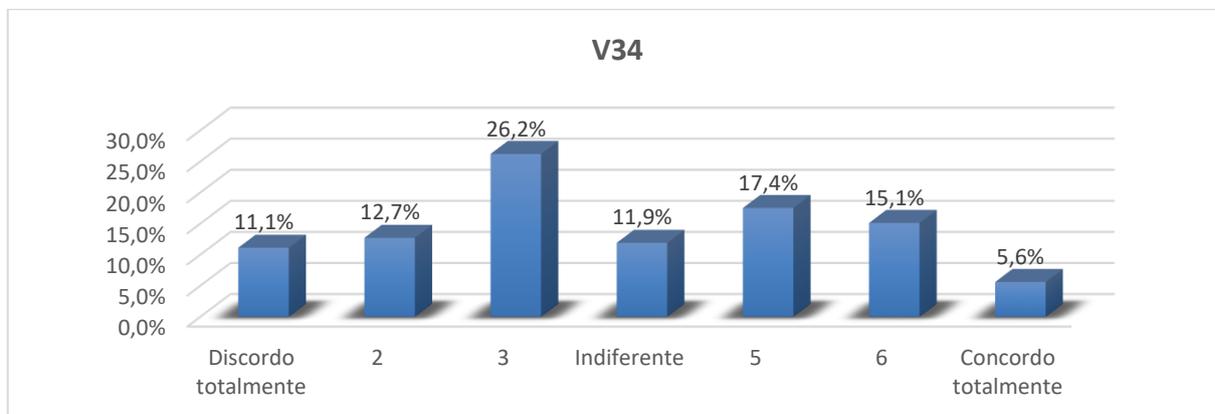


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 33, dentre os entrevistados, 31% “concordam” que, em sua função atual, conseguem definir suas prioridades e administrar todas as demandas, cumprindo-as no prazo certo; 28,6% “concordam em parte”; 11,9% “discordam”; outros 11,9% se manifestaram “indiferentes” com relação a essa variável; 7,1% “concordam totalmente”; 6,3% “discordam totalmente” e 3,2% “discordam em parte”.

A trigésima quarta variável busca saber se o indivíduo consegue, diariamente, dedicar até 04 horas de tempo de trabalho, em média, especificamente para as ofertas negociais. O gráfico 34 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V34: Dedicção de até 04 horas diárias de trabalho para ofertas negociais

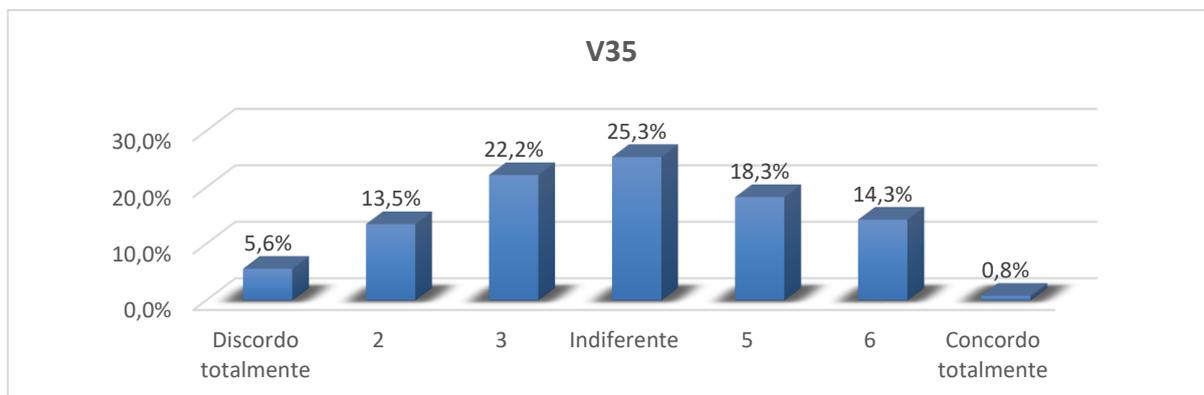


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 34, dentre os entrevistados, 26,2% “discordam” que conseguem dedicar, diariamente, até 04 horas de tempo de trabalho, em média, especificamente para as ofertas negociais; 17,4% “concordam”; 15,1% “concordam em parte”; 12,7% “discordam em parte”; 11,9% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 11,1% “discordam totalmente” e 5,6% “concordam totalmente”.

A trigésima quinta variável busca saber se o indivíduo utiliza o gerenciamento do tempo como técnica para solucionar problemas; se em sua unidade não tem da organização do tempo produtivo. O gráfico 35 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V35: Gerenciamento do tempo como técnica para solucionar problemas



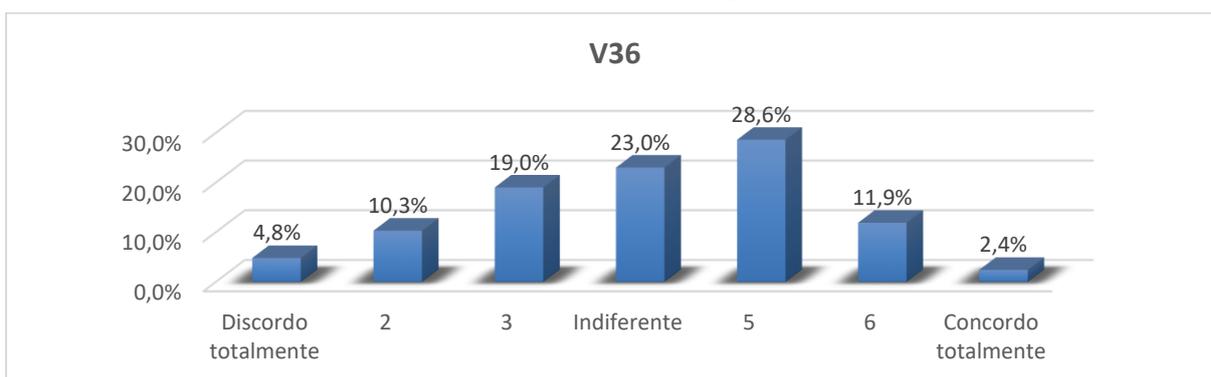
Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 35, dentre os entrevistados, 25,3% se manifestaram “indiferentes” quanto à utilização do gerenciamento do tempo como técnica para solucionar

problemas; se em sua unidade não tem da organização do tempo produtivo; 22,2% “discordam”; 18,3% “concordam”; 14,3% “concordam em parte”; 13,5% “discordam em parte”; 5,6% “discordam totalmente” e 0,8% “concordam totalmente”.

A trigésima sexta variável busca saber se as ferramentas de gestão disponibilizadas pela empresa, permitem obter resultados positivos com o planejamento e o gerenciamento das atividades. O gráfico 36 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V36: As ferramentas de gestão disponibilizadas pela empresa, permitem obter resultados positivos com o planejamento e o gerenciamento das atividades

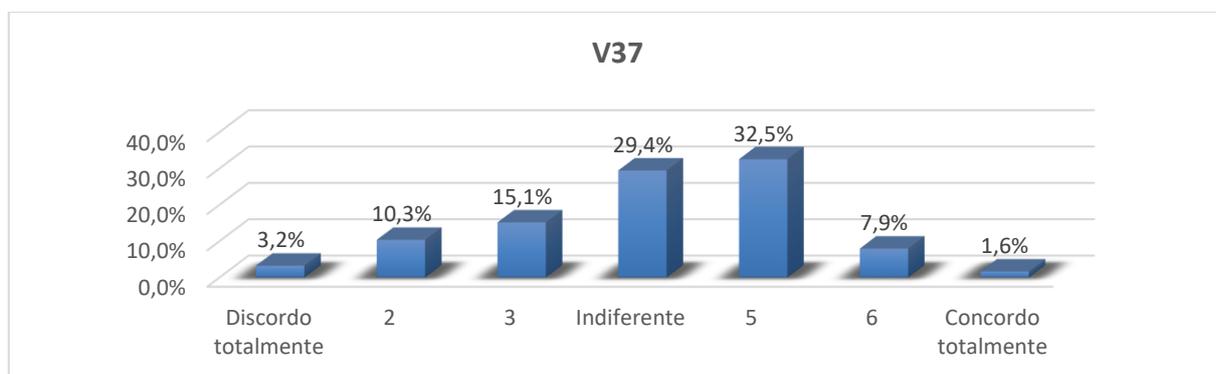


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 36, dentre os entrevistados, 28,6% “concordam” que as ferramentas de gestão disponibilizadas pela empresa, permitem obter resultados positivos com o planejamento e o gerenciamento das suas atividades; 23% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 19% “discordam”; 11,9% “concordam em parte”; 10,3% “discordam em parte”; 4,8% “discordam totalmente” e 2,4% “concordam totalmente”.

A trigésima sétima variável busca saber se em cada equipe as pessoas realizam a gestão do tempo para melhorar a produtividade e equilibrar a vida profissional e pessoal. O gráfico 37 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V37: Gestão do tempo para melhorar a produtividade e equilibrar a vida profissional e pessoal

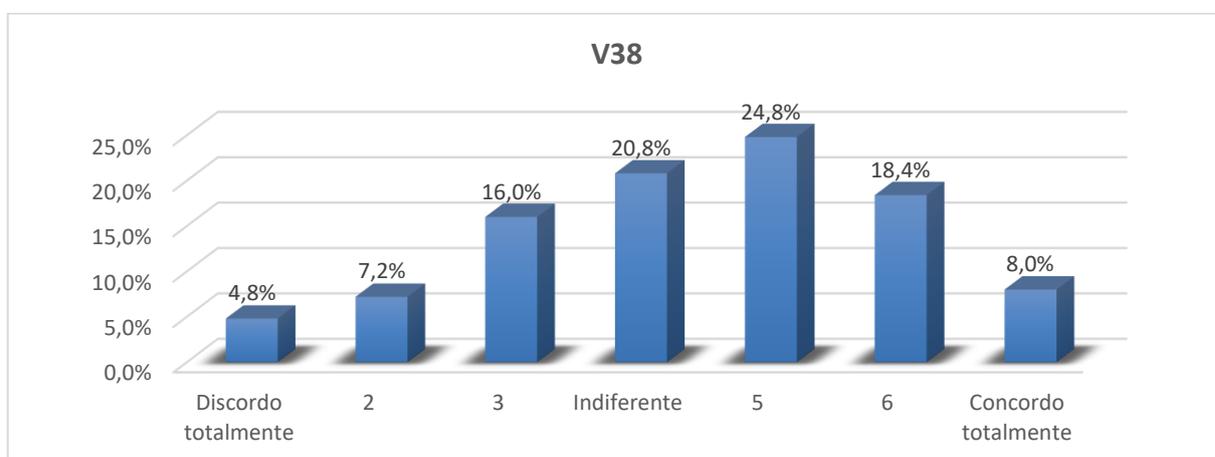


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 37, dentre os entrevistados, 32,5% “concordam” que em sua equipe as pessoas realizam a gestão do tempo para melhorar a produtividade e equilibrar a vida profissional e pessoal; 29,4% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 15,1% “discordam”; 10,3% “discordam em parte”; 7,9% “concordam em parte”; 3,2% “discordam totalmente” e 1,6% “concordam totalmente”.

A trigésima oitava variável busca saber se nas equipes todos se empenham em evidenciar preocupação com o desperdício de tempo no processo produtivo. O gráfico 38 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V38: Nas equipes todos se empenham em evidenciar preocupação com o desperdício do tempo no processo produtivo

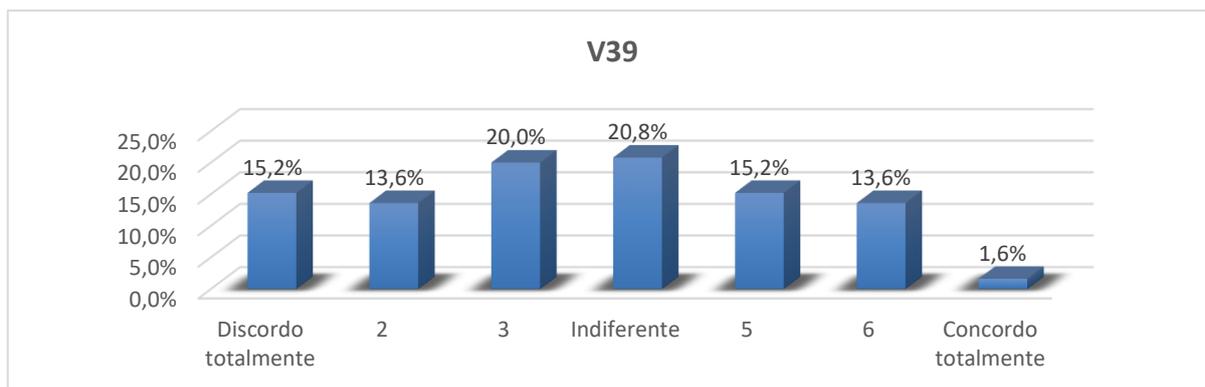


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 38, dentre os entrevistados, 24,8% “concordam” que em sua equipe todos se empenham em evidenciar preocupação com o desperdício do tempo no processo produtivo; 20,8% se manifestaram “indiferentes” a essa variável; 18,4% “concordam em parte”; 16% “discordam”; 8% “concordam totalmente”; 7,2% “discordam em parte” e 4,8% “discordam totalmente”.

A trigésima nona variável busca saber se nas equipes é possível conciliar ações de autodesenvolvimento com desempenho de excelência. O gráfico 39 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V39: Conciliação de ações de autodesenvolvimento com desempenho de excelência

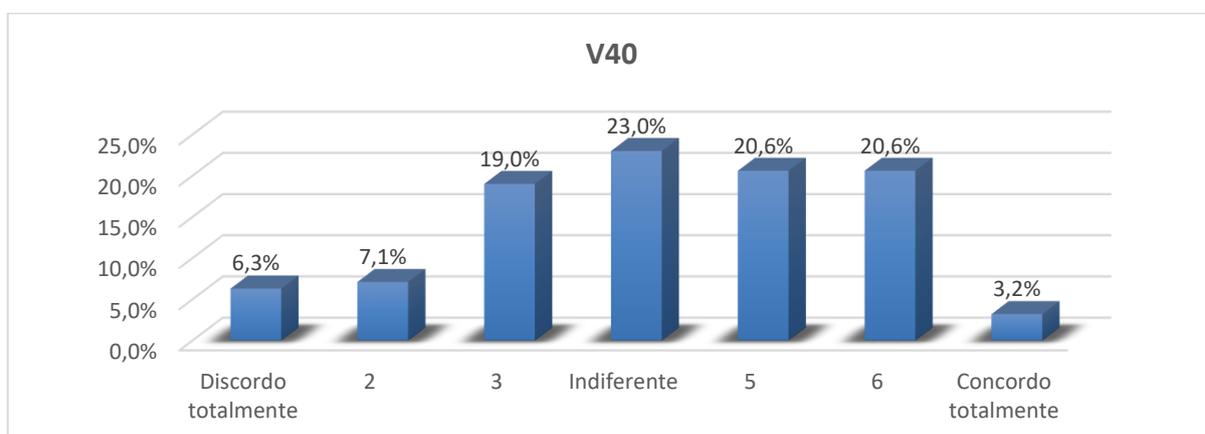


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 39, dentre os entrevistados, 20,8% se manifestaram “indiferentes” ao serem questionados se é possível conciliar ações de autodesenvolvimento com desempenho de excelência; 20% “discordam”; 15,2% “discordam totalmente”; outros 15,2% “concordam”; 13,6% “concordam em parte”; outros 13,6% “discordam em parte” e 1,6% “concordam totalmente”.

A quadragésima variável busca saber se o fator tempo é valorizado nessa empresa na formatação de soluções, permitindo tempestividade no atendimento às demandas dos clientes. O gráfico 40 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V40: O fator tempo é valorizado nessa empresa, permitindo a tempestividade no atendimento ao cliente



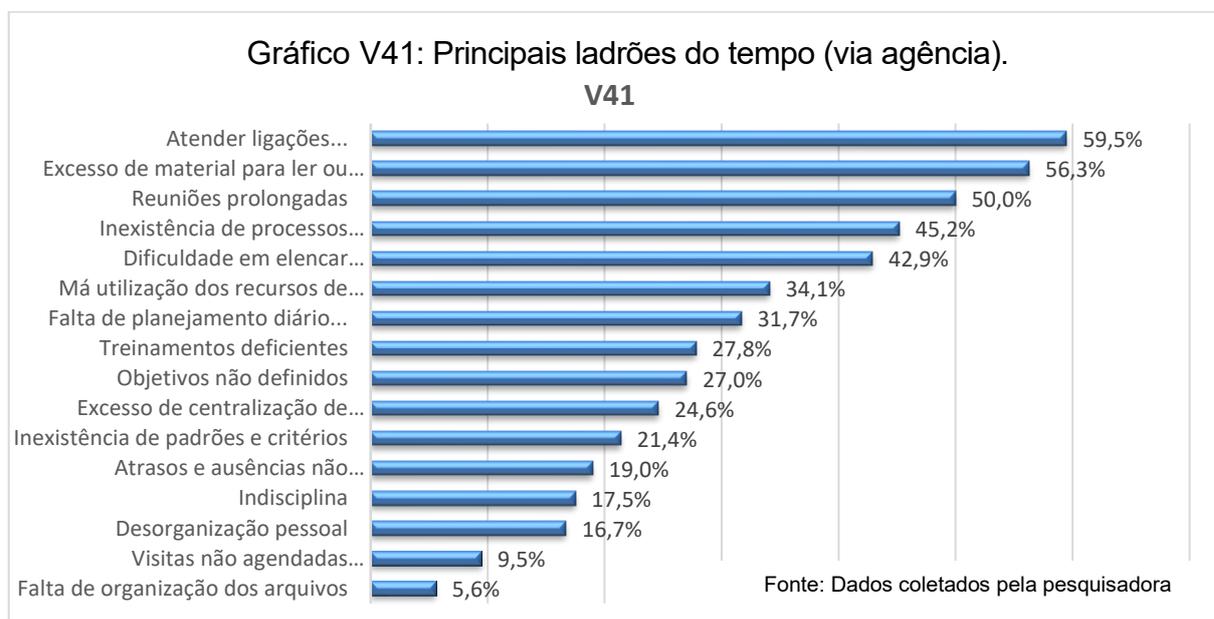
Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 40, dentre os entrevistados, 23% se manifestaram “indiferentes” ao serem questionados se o fator tempo é valorizado nessa empresa na formatação de soluções, permitindo tempestividade no atendimento às demandas dos clientes; 20,6% “concordam” com essa variável; outros 20,6% “concordam em parte”; 19% “discordam”; 7,1% “discordam em parte”; 6,3% “discordam totalmente” e 3,2% “concordam totalmente”.

4.2.3. Questões de múltipla escolha: 41 a 44

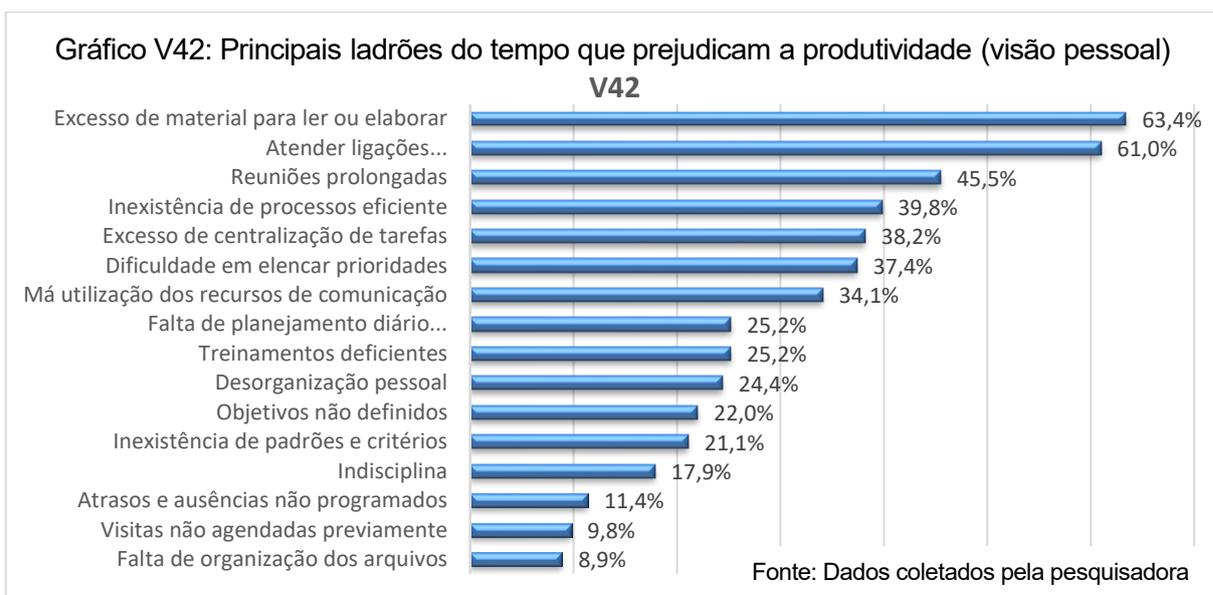
Para não comprometer o fator tempo com o que não é urgente, nem relevante, é importante distribuir as tarefas de forma inteligente, aprender a dizer “não” e interromper situações que desperdiçam o tempo. As questões de múltiplas escolhas foram elaboradas para auxiliar na avaliação de situações que desperdiçam o tempo, permitindo identificar os elementos que tem maior peso para os respondentes apontando os “ladrões do tempo” mais comuns observados nas agências.

A quadragésima primeira variável busca identificar os cinco “ladrões de tempo” mais comuns nas unidades de trabalho (visão agência). O gráfico 41 mostra os cinco “ladrões do tempo” mais comuns observados pelos indivíduos que participaram dessa pesquisa, em suas unidades de trabalho (visão agência) e a quadragésima segunda variável busca identificar os cinco “ladrões de tempo” mais comuns que prejudicam a produtividade (visão pessoal), demonstrada no gráfico 42 que apresenta os seguintes resultados:



Conforme destaca o gráfico 41, os cinco principais “ladrões do tempo” mais comuns observados nas agências são: atender ligações telefônicas ou ler e responder mensagens de texto (chats/whatsApp) constantemente (59,5%); excesso de material para ler ou elaborar (relatórios, catálogos, e-mails, propostas) (56,3%); reuniões prolongadas (50%); inexistência de processos eficientes (45,2%) e dificuldades em elencar prioridades (42,9%).

Levando em consideração a visão pessoal dos entrevistados, o gráfico 42 apresenta como cinco “ladrões de tempo” mais comuns que prejudicam a produtividade: excesso de material para ler ou elaborar (relatórios, catálogos, e-mails, propostas) (63,4%); atender ligações telefônicas e responder mensagens de texto (chats/WhatsApp) constantemente (61%); reuniões prolongadas (45,5%); inexistência de processos eficientes (39,8%); excesso de centralização de tarefas (38,2%).



A quadragésima terceira variável oferece oportunidade para o entrevistado escolher e assinalar os cinco principais gargalos/dificuldades verificadas na administração do tempo na sua vida profissional. O gráfico 43 mostra os seguintes resultados:



De acordo com o gráfico 43, são apontados como os cinco principais gargalos/dificuldades na administração do tempo e que impactam a carreira profissional: grande volume de informações (91,2%); não ter prioridades claras (64%);

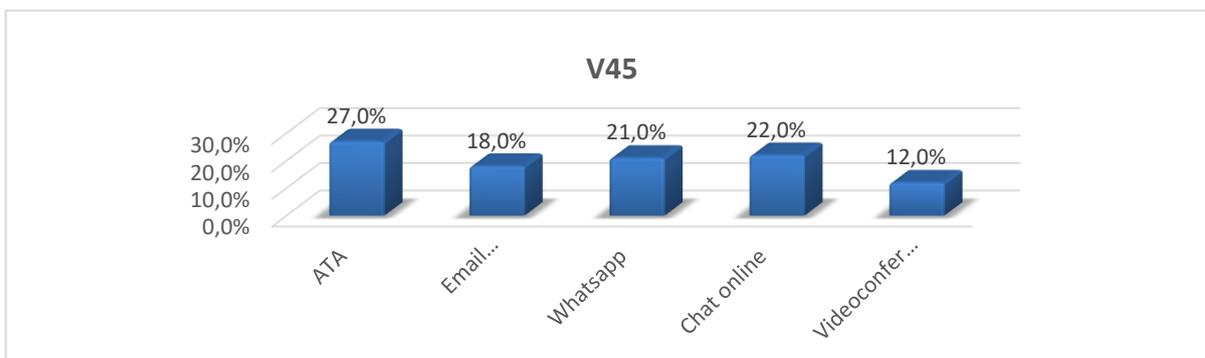
não ter um método (58,4%); reuniões ineficazes (49,6%) e falta de planejamento diário (47,2%).

A quadragésima quarta variável busca identificar as cinco principais consequências da má gestão do tempo na vida profissional dos entrevistados. O gráfico 44 mostra os resultados que os entrevistados apresentaram como consequências da má gestão do tempo na vida profissional: estresse com a falta de tempo (91,3%); queda de produtividade (80,2%); eficiência comprometida (78,6%); reuniões improdutivas (59,5%) e projetos inacabados (56,3%).



Tendo em vista a importância do tempo como um recurso na vida profissional, considerando a tecnologia como grande fator de inovação e competitividade no setor bancário, as variáveis 45 a 47 oferecem oportunidade aos entrevistados para enumerar, por ordem de relevância (1,2,3, 4 e 5, sendo 1 o menos relevante e 5 o mais relevante), o uso dos recursos tecnológicos. A variável 45 busca identificar quais tecnologias são usadas para obtenção de maior interatividade na comunicação com os clientes bancários. O gráfico 45 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V45: Principais recursos tecnológicos usados na interação com os clientes

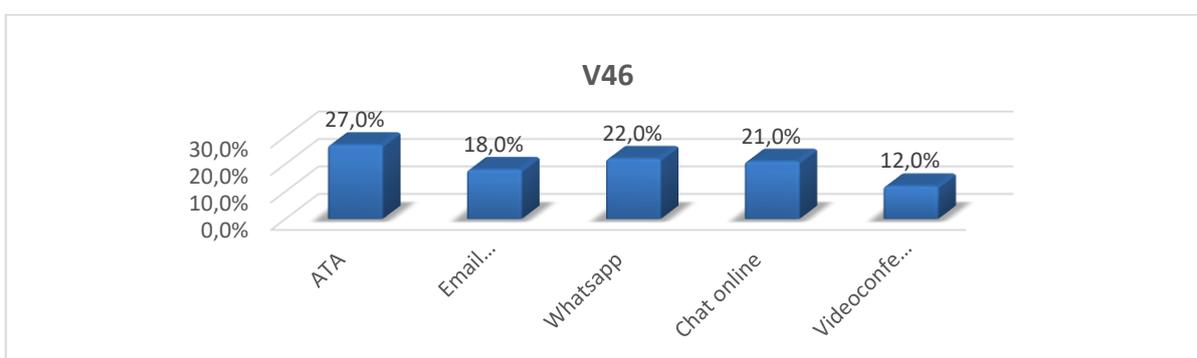


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 45, e levando em consideração a importância do tempo na vida profissional, os entrevistados apontaram como principais recursos tecnológicos usados para obtenção de maior interatividade na comunicação com os clientes bancários: ATA – Atendimento Telefônico (27%); WhatsApp (21%); Chat online (22%); e-mail corporativo (18%) e videoconferências (12%).

A variável 46 busca identificar quais recursos tecnológicos são considerados mais efetivos para o apoio no fechamento de negócios on-line. O gráfico 46 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V46: Recursos tecnológicos mais efetivos para o fechamento de negócios on-line

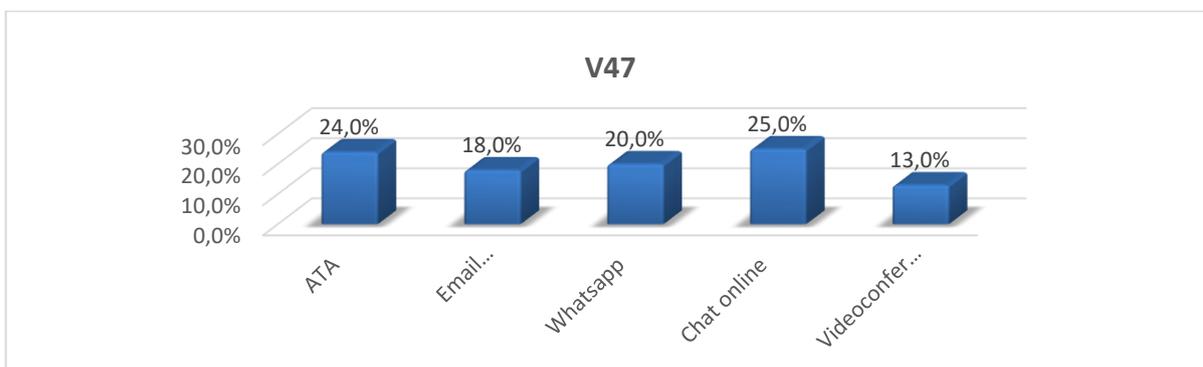


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 46, dentre os recursos tecnológicos disponíveis, são considerados mais efetivos para o apoio no fechamento de negócios on-line: Atendimento Telefônico (27%); WhatsApp (22%); Chat online (21%); e-mail corporativo (18%) e Videoconferências (12%).

A variável 47 busca identificar quais recursos tecnológicos fazem com que os indivíduos se sintam que deixaram de ser o “dono” de seu tempo, impactando negativamente a sua produtividade. O gráfico 47 mostra os seguintes resultados:

Gráfico V47: Recursos tecnológicos que fazem com que o indivíduo sinta que deixou de ser “dono” do seu tempo de trabalho



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 47, dentre os recursos tecnológicos que fazem com que o indivíduo se sinta que deixou de ser “dono” de seu tempo, impactando negativamente a sua produtividade, estão: Chat Online (25%); Atendimento telefônico (24%); WhatsApp (20%); e-mail corporativo (18%) e videoconferências (13%).

4.3 Análises estatísticas: Cruzamento de dados Survey

Considerando os pressupostos da escala de Likert (1932), para posicionar o grau de concordância/discordância, dos dados coletados, foi realizada a categorização das variáveis descritas no questionário, subitem 4.2 Instrumento de Pesquisa, as quais foram pontuadas pelos respondentes (positiva ou negativa), e classificadas em parâmetros de influência na produtividade. Por isso, nesta dissertação, foram coletadas variáveis qualitativas ordinais que foram tratadas como dados quantitativos.

De acordo com Morettin (2002), as análises estatísticas variam de acordo com a classificação de cada variável coletada, sendo por vezes necessário um tratamento quantitativo sobre variáveis qualitativas. Santos (2007) corrobora que o trabalho com dados ordinais impõe a restrição de colocá-los em ordem crescente para agilidade interpretativa na leitura dos gráficos.

Antoniali et al. (2016) destaca que a escala original de Likert é ordinal em cada item ou variável, contudo, o somatório dos itens a transforma em escala indireta e intervalar. Por conseguinte, aponta na literatura a escala tipo-Likert, uma escala direta e ordinal, que adota a resposta para cada item ou variável.

Para moderar essa discussão, Antoniali et al. (2016) sugere a utilização de uma escala de concordância de “X” pontos e acrescenta que, para aqueles que necessitem utilizar técnicas estatísticas que exijam escalas métricas (intervalar ou razão), uma saída aceitável seria acrescentar algo como “escala ordinal assumida como intervalar”.

Neste entendimento, em virtude da natureza dos dados, as variáveis ordinais utilizadas inicialmente na análise exploratória e descritiva dos dados, onde foi adotada a escala de concordância de sete pontos, foram posteriormente agrupadas, transformando-as em intervalares e propiciando assim a aplicação de técnicas específicas, como análise de correlação. Os dados foram processados no Microsoft Excel e o tratamento estatístico foi feito com o uso do SPSS.

A análise dos resultados está centrada em dois objetivos: identificar os principais gargalos para o aumento da produtividade em vendas e apresentar sugestões de melhorias para maior aproveitamento do uso da variável tempo no desempenho empresarial das agências bancárias. Buscou-se correlacionar os parâmetros de influência na produtividade associando-os às perspectivas do BSC, no propósito de examinar, categorizar, cruzar as evidências com validação da base teórica, e com a intensificação do uso de tecnologias dentro das novas dinâmicas de mercado de trabalho, principalmente neste segmento em transformação, extremamente competitivo e globalizado.

Portanto, no tratamento do banco de dados alimentado com dados da Survey (Anexo B) e, partindo de afirmativas elaboradas sobre metodologias, indicadores desempenho, TI e gestão, que caracterizam boas práticas ou ferramentas utilizadas por uma empresa de excelência, optou-se por separar e classificar tais variáveis por blocos, transformando-as em variáveis intervalares para permitir comparar os resultados dos parâmetros por meio de Estatística Descritiva, considerando os parâmetros de produtividade previamente mapeados na elaboração do questionário para análise.

Estes parâmetros seguem critérios de atividades existentes no escopo de competências técnicas e gerenciais na área de serviços, conforme o arcabouço teórico abordado no capítulo 2, subitem 2.3.16 Produtividade. Transferindo as medidas descritivas dos valores obtidos para os parâmetros, as análises estatísticas utilizadas (medidas de posição e variabilidade) podem ser visualizadas no quadro 10.

Quadro 10 – Medidas Descritivas dos valores obtidos para a Influência dos Parâmetros da Produtividade.

GERENCIAL	Intrínseco	PARÂMETROS	Conjunto de Variáveis	MÉDIA	MEDIANA	AMPLITUDE	ASSIMETRIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
		Curva de Aprendizado	V5, V18	4,63	5	6	-,215	1,119	1,252
	Autodesenvolvimento	V39	3,53	4	6	,051	1,671	2,792	
	Alocação de recursos	V24	4,06	4	6	-,339	1,690	2,857	
	Planejamento da Gerência	Ferramentas de Planejamento Prévio	V3, V36	4,79	5	6	1,24960	1,250	1,562
		Escopo de Atividades	V6	5,20	6	6	-1,011	1,497	2,240
		Linha de base da produtividade	V35, B38	4,37	4	6	-,153	1,288	1,660
	Habilidade da Gerência	Gerenciamento Eficiente	V25	5,07	5	6	-,819	1,438	2,068
		Comunicação das equipes	V40	4,20	4	6	-,321	1,536	2,360
		Fluxo de Trabalho	V7, 10, V37	5,33	5	4	-,484	0,875	,765
TÉCNICO	Atividades	Plataforma de trabalho/Usos de ferramentas	V17, V28, V32	4,73	5	6	-,662	1,072	1,149
		Autonomia	V4	4,43	5	6	-,221	1,797	3,231
		Organização de tarefas	V1, V12, V13, V33, V34	4,71	5	5	-,060	0,875	,766
		Senso de Prioridades	V11	4,98	5	6	-,761	1,739	3,024
	Processos	Racionalização	V8, V9	5,85	6	5	-,920	1,281	1,640
		Clareza	V27, V31	4,50	5	6	-,425	1,250	1,564
		Metodos construtivos	V14, V29	4,28	4	6	-,176	1,162	1,349
	Empresa	Burocracia	V26, V30	3,97	4	6	-,054	1,465	2,146
		Feedback	V21, V22	5,80	6	4	-,727	0,923	,852
		Mercado	V19, V20	4,80	5	5	-,029	1,173	1,376
		Resultados	V2, V15, V16, V23	5,58	6	4	-,568	1,056	1,115

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Os parâmetros com menores variâncias e maiores médias e medianas podem fornecer informações preciosas em relação a visão dos funcionários da empresa de forma geral e permitir comparação com a literatura pesquisada. Portanto, o Quadro 11 mostra os parâmetros organizados em ranking de acordo com suas médias, medianas e variância.

Quadro 11 – Rankings baseados das medidas descritivas dos parâmetros de influência

Parâmetros com maiores médias	Parâmetros com menores médias	Parâmetros com maior variância
<ol style="list-style-type: none"> 1. Racionalização 2. Feedback 3. Resultados 4. Fluxo de Trabalho 5. Escopo de Atividades 6. Gerenciamento Eficiente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autodesenvolvimento 2. Burocracia 3. Alocação de recursos 4. Comunicação das equipes 5. Metodos construtivos 6. Linha de base da produtividade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomia 2. Senso de prioridades 3. Alocação de recursos 4. Autodesenvolvimento 5. Comunicação das equipes 6. Escopo de Atividades
Parâmetros com maiores medianas	Parâmetros com menores medianas	Parâmetros com menor variância
<ol style="list-style-type: none"> 1. Feedback 2. Resultados 3. Racionalização 4. Escopo de Atividades 5. Gerenciamento Eficiente 6. Fluxo de trabalho 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodos construtivos 2. Linha de base da produtividade 3. Burocracia 4. Comunicação das equipes 5. Autodesenvolvimento 6. Alocação de recursos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluxo de Trabalho 2. Organização de tarefas 3. Feedback 4. Resultados 5. Plataforma de trabalho/ Uso de ferramentas

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A partir das descritivas realizadas verificou-se que o parâmetro “Racionalização” tem o maior escore entre as médias, o que se infere que um dos principais gargalos atribuídos pelos funcionários é a existência de grande demanda de trabalho, com atividades que poderiam ser eliminadas e pouco tempo para realização das mesmas, em consonância com a literatura citada.

Foram três os parâmetros que pertencem a ambos os rankings de maiores médias e medianas: “Resultados”, “Feedback de clientes” e “Fluxo de trabalho”. Para o parâmetro “Resultado”, os respondentes concordaram em possuir um ambiente de trabalho organizado e orientado para gestão do tempo e produtividade, contudo não concordaram totalmente ou foram indiferentes ao responderem se as pessoas realizam de fato a gestão do tempo, o que pode indicar uma frustração na efetividade de resolução de tarefas ao longo da rotina de trabalho. Houve total concordância no parâmetro “Feedback”, qualificando o atendimento, serviços e produtos aos clientes pela visão dos respondentes, bem como do parâmetro “Fluxo de Trabalho”, os quais ratificam o atingimento das metas estabelecidas pela empresa.

Verificou-se que muitos destes parâmetros se agruparam sob a mesma medida descritiva, inclusive em uma mesma posição. Foram encontrados por exemplo, 10 parâmetros ocupam o quinto lugar no ranking de maiores medianas, com o valor 5, como mostra o Quadro 11.

A análise da variância indicou os parâmetros sobre os quais os profissionais concordam em maior (menor variância) ou menor grau (maior variância). Por exemplo, “Fluxo de trabalho” está em primeiro lugar no ranking entre os parâmetros de menor variância, acompanhados da “Organização de tarefas” e “Feedback de clientes”, endossando a quantificação da alta influência destes aspectos na produtividade.

Entre os parâmetros com maior variância, encontrou-se, “Autonomia”, “Senso de prioridade” e “Alocação de recursos”, o que reflete dissonância na amostra com muitos respondentes discordando ou neutros em relação a estes aspectos.

Porém, verifica-se por exemplo para o parâmetro “Autonomia” que 54% das respostas tendem à concordância em relação à perda de tempo com dependência constante de autorizações e suportes operacionais de outros funcionários para conclusão das tarefas.

Já o parâmetro “Falta de senso de prioridade” retrata o acúmulo de tarefas operacionais simultâneas, que, sem o devido senso de prioridade, acaba por retardar ou proporcionar retrabalho nas entregas. Em contrapartida, o parâmetro “Falta de alocação de recursos” apresentou grande dissonância na amostra com muitos respondentes discordando ou neutros em relação à alocação de recursos disponíveis para a entrega dos resultados.

Seguindo com a análise dos dados obtidos, foi realizada a correlação estatística entre os parâmetros, considerando a natureza do questionário e escala naturalmente ordinal, optou-se por utilizar o coeficiente proposto por Charles Spearman. De acordo com Baptista (2009), o coeficiente de correlação de Spearman é uma medida de correlação não-paramétrica.

Inicialmente foi contabilizado o Coeficiente de correlação de Spearman e, posteriormente, o valor-p. Para que seja encontrada verdadeira correlação entre os parâmetros, o estimador precisa ter significância diferente de zero, e o valor-p precisa ser menor que $\alpha = 0,05$.

A utilização da análise de correlação de Spearman é semelhante à análise de associação linear de Pearson com a vantagem de poder ser aplicada a variáveis que não atendem aos pressupostos necessários para a aplicação do teste paramétrico, como a normalidade dos dados, por exemplo. Assim, possíveis efeitos (correlações) de umas variáveis sobre outras são avaliados conjuntamente.

Segundo Santos (2007), as análises de correlação permitem identificar se as variáveis associadas variam no mesmo sentido (coeficiente de correlação positivo), em sentidos opostos (coeficiente de correlação negativo) ou não há correlação entre as variáveis (coeficiente de correlação zero). Quando o coeficiente de correlação não tem significância estatística, não é pertinente analisar a intensidade da correlação (pois é inexistente).

O grau de associação ou força da correlação entre dois conjuntos de dados pode ser medida pelo coeficiente de correlação entre variáveis qualitativas, e é avaliado pelo coeficiente de *Spearman*, cujos índices variam entre -1,0 e +1,0 de acordo com a escala descrita na figura 30.

Figura 30: Índices de Correlação Spearman

Valores dos coeficientes calculados (Q)	Descrição
+ 1.00	Correlação positiva perfeita
+ 0.70 a 0.99	Correlação positiva muito forte
+ 0.50 a 0.69	Correlação positiva substancial
+ 0.30 a 0.49	Correlação positiva moderada
+ 0.10 a 0.29	Correlação positiva baixa
+ 0.01 a 0.09	Correlação positiva ínfima
0.00	Nenhuma correlação

Fonte: Adaptado de Santos (2007)

Desta forma, reavaliando os objetivos do estudo e a robustez dos resultados deste teste frente ao anterior, foi executada a Correlação de Spearman que segue no anexo I: Tabela de Correlação de Spearman: análise das relações significativas entre as variáveis do instrumento de avaliação, com identificação da intensidade. Os dados foram tabulados e processados utilizando-se os *softwares* Microsoft Excel e SPSS, de acordo com a escala descrita na figura 29.

Nesta fase inicialmente foram calculados os valores de correlação para todas as quarenta variáveis. Em primeira análise, buscou-se os resultados de todas as correlações com significância estatística, ou seja, aquelas com significância menor que 0,05 e intensidade moderada, substancial ou muito forte, seja positiva ou negativa.

Em seguida, foram destacadas as correlações positivas, ou seja, que indicam que os resultados das duas variáveis em confronto seguem a mesma direção, quando uma aumenta a outra também ou quando uma diminui a outra também, de acordo com a intensidade desta correlação. Para as intensidades foi utilizada a escala de cores relacionadas no Anexo I: Tabela de Correlação de Spearman.

Para efeitos didáticos, metade da tabela foi suprimida pois a diagonal principal espelha os resultados de um lado da matriz para o outro.

Os resultados identificaram as seguintes natureza e intensidade das correlações:

- Há correlações tanto positivas quanto negativas na amostra e variaram de 0 a 1;

- A única variável que não obteve correlação com qualquer outra variável foi a V1, do subsistema Organização de tarefas. Chama atenção o resultado no qual o percentual de 23% dos respondentes apontaram que são “indiferentes” não se posicionando a cerca da afirmação se o seu desempenho profissional depende de informações fornecidas por colegas, pois não possuem tempo para ler os informativos/normativos do banco; Se este percentual for somado com os respondentes que concordam com a afirmação 28,6% teríamos um resultado de 51,6%, evidenciando que existe uma fragilidade no processo que precisa ser melhor investigado pela empresa; Por outro lado, 21,4% “discordam em parte” dessa afirmativa; 14,3% “discordam totalmente”; e 12,7% “discordam” com essa afirmativa.

- Observaram-se correlações “positiva substancial” entre vários critérios dos 6 subsistemas;

- As correlações positivas mais fortes indicam que as variáveis aumentam ou diminuem juntas, na mesma direção. Apresentaram correlações positivas muito fortes (0,70 a 0,99): V16 com V15 do parâmetro Resultados, V20 com V19 do parâmetro Mercado, V22 com V21 do parâmetro Feedback de clientes.

- Apresentaram comportamento inverso moderado (de -0,49 a -0,30) os coeficientes de correlação encontrados em três cadeias: com -0,332 para os pares de variáveis V8 (Racionalização) com V14 (Métodos Construtivos); -0,367 entre V9 (Racionalização) com V14 (Métodos Construtivos); -0,462 entre V8 (Racionalização) com V24 (Alocação de recursos); -0,300 entre V9 (Racionalização) com V25 (Gerenciamento Eficiente); -0,355 entre V8 (Racionalização) com V34 (Organização de tarefas); -0,323 entre V8 (Racionalização) com V35 (Linha base de Produção); -0,333 entre V9 (Racionalização) com V36 (Ferramentas de Planejamento); e -0,332 entre V9 (Racionalização) com V36 (Comunicação das Equipes).

Um resultado de correlação negativa indica que as variáveis em análise têm seus resultados seguindo uma ordem inversa, ou seja, quando o resultado de uma aumenta, da outra diminui, ou vice e versa. Por exemplo, as correlações negativas da V8 (racionalização de processos ineficientes) com o aumento da demanda de clientes, e V9 com atividades/processos que poderiam ser reduzidos ou eliminados, associado com a percepção dos respondentes de pouco tempo para realizar as atividades, implica

negativamente sobre o parâmetro Autonomia gerencial na alocação de recursos, na organização do tempo e, nas atividades como um todo, comprometendo/reduzindo a produtividade da unidade.

- Notou-se que uma correlação substancial ou muito forte encontrada em um parâmetro não implica que terá a mesma intensidade em outros.

- A partir da análise das correlações, é possível definir quais fatores técnicos ou gerenciais influenciam positivamente ou negativamente na produtividade, que, se não observados ou não controlados, pode resultar em perdas financeiras, de valor agregado, de qualidade e de satisfação dos clientes.

No quadro 12 foram calculadas as correlações entre os 20 parâmetros de produtividade, reduzidos na etapa de análise descritiva das 40 variáveis do instrumento de pesquisa, aqueles de maiores médias, medianas e modas, pelas razões já comentadas na Metodologia para mapear as ineficiências na produtividade dos principais parâmetros definidos no estudo.

Quadro 12 – Coeficiente de correlação RSPEARMAN e Valor-P da correlação de SPEARMAN entre os parâmetros de maior influência na produtividade bancária.

rspearman Valor-p	Curva de Aprendizado	Autodesenvolvimento	Alocação de Recursos	Ferramentas de Planejamento	Escopo de Atividades	Linha base produtividade	Gerenciamento Eficiente	Comunicação das equipes	Fluxo de Trabalho	Plataf.de trabalho/Usos Ferramentas	Autonomia	Organização de Tarefas	Procrastinação	Racionalização	Clareza	Métodos Construtivos	Burocracia	Feedback Clientes	Mercado	Resultados	
Curva de Aprendizado	1,000																				
Autodesenvolvimento	0,105	1,000																			
Alocação de Recursos	0,258	0,401	1,000																		
Ferramentas de Planejamento	0,303	0,414	0,353	1,000																	
Escopo de Atividades	0,268	0,283	0,164	,425"	1,000																
Linha base da produtividade	0,159	0,473	0,362	,471"	,324"	1,000															
Gerenciamento Eficiente	0,309	,391"	0,457	,402"	,374"	,315"	1,000														
Comunicação das equipes	0,086	,633"	0,315	,510"	,290"	,519"	,447"	1,000													
Fluxo de Trabalho	0,322	,446"	0,280	,525"	,555"	,483"	,387"	,466"	1,000												
Plataf. de trabalho/Usos Ferramentas	0,227	,421"	0,416	,542"	,252"	,551"	,480"	,525"	,449"	1,000											
Autonomia	0,352	-0,082	-0,175	0,065	0,020	0,086	0,016	0,029	-0,062	0,083	1,000										
Organização de Tarefas	0,039	,329"	0,217	,402"	,336"	,498"	,273"	,393"	,307"	,328"	0,003	1,000									
Procrastinação	0,305	-0,169	-0,141	-,213"	-0,042	-0,091	-0,131	-,275"	-0,040	-0,128	,210"	-0,110	1,000								
Racionalização	-0,001	0,059	0,115	0,017	0,638	0,310	0,143	0,002	0,657	0,152	0,018	0,221		1,000							
Clareza	-0,005	-,333"	-0,390	-,356"	-0,107	-,297"	-,337"	-,365"	-0,146	-,237"	,193"	-,320"	-,344"	1,000							
Métodos Construtivos	0,957	0,000	0,000	0,000	0,234	0,001	0,000	0,000	0,104	0,007	0,031	0,000	0,000		1,000						
Burocracia	0,171	,497"	0,420	,321"	,300"	,564"	,367"	,466"	,431"	,554"	0,017	,427"	-0,049	-,180"	1,000						
Feedback Clientes	0,055	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,850	0,000	0,589	0,044			1,000					
Mercado	0,216	,454"	0,349	,559"	,261"	,357"	,334"	,415"	,359"	,410"	-0,057	,396"	-0,035	-,326"	-,427"	1,000					
Resultados	0,015	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,529	0,000	0,698	0,000	0,000		1,000				
	0,220	,439"	0,438	,457"	,285"	,450"	,267"	,454"	,449"	,540"	-0,098	,295"	-0,058	-,230"	,487"	,405"	1,000				
	0,013	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,273	0,001	0,521	0,010	0,000	0,000					
	0,233	,305"	0,118	,296"	,396"	,371"	,329"	,299"	,414"	,296"	0,036	0,167	0,031	0,165	,416"	,265"	,230"	1,000			
	0,009	0,001	0,189	0,001	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,687	0,062	0,732	0,065	0,000	0,003	0,010				
	0,358	,325"	0,216	,297"	,269"	,411"	,378"	,309"	,353"	,456"	0,057	,226"	0,090	-0,022	,415"	,289"	,381"	,517"	1,000		
	0,000	0,000	0,015	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,526	0,011	0,317	0,803	0,000	0,001	0,000	0,000				
	0,433	,338"	0,330	,525"	,388"	,240"	,618"	,354"	,403"	,400"	-0,032	,219"	-0,126	-,247"	,279"	,406"	,358"	,351"	,354"	1,000	
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,723	0,014	0,159	0,005	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000		

Fonte: Dados da pesquisa

No primeiro filtro da análise bivariada foi aplicado teste para determinar a significância estatística, calculando o valor-P com significância de 0,05 apresentados na segunda linha de cada parâmetro. Estabelecidas as significâncias, foram analisados os coeficientes de correlação RSpearman e marcados na tabela em verde as correlações maiores que 0,3, cujas cores mais fortes indicam a intensidade.

Os resultados obtidos na comparação dos coeficientes de correlação de Spearman permite analisar se a relação entre as variáveis é mais linear que monotônica ou vice-versa.

No caso dos parâmetros de produtividade aqui analisados, observa-se que o parâmetro “Resultado” apresentou maior correlação linear com os demais parâmetros testados. As mais altas intensidades associadas a este parâmetro com correlação positiva substancial que indicam que os resultados dos dois parâmetros em confronto seguem a mesma direção, foram com o “Gerenciamento eficiente” e “Ferramentas de Planejamento”.

Outros relacionamentos expressivos foram identificados entre “Comunicação das equipes” e “Autodesenvolvimento”, “Ferramentas de Planejamento” e, “Linha base de produtividade”, ambas classificadas positivas substanciais e intensidade em sombreado.

O parâmetro Plataforma de “Trabalho/Usos de ferramentas” apresentou correlação positiva substancial entre os conjuntos “Linha Base de Produtividade”, “Ferramentas de Planejamento”, “Clareza” e “Comunicação das Equipes”; além de correlação positiva moderada com “Gerenciamento Eficiente”, “Fluxo de trabalho”, “Autodesenvolvimento” e “Alocação de recursos”, permitindo comparação com a visão acadêmica extensamente discutida anteriormente, por sua alta interdependência com outros parâmetros atribuída academicamente.

“Clareza” tem uma correlação positiva substancial com o parâmetro “Linha da Base de Produtividade”, ou seja, quando um aumenta o outro segue em mesma direção.

O parâmetro “Racionalização” obteve correlação negativa moderada com a maioria dos parâmetros testados, destacando maior intensidade com “Alocação de Recursos” e “Comunicação das Equipes”, sinalizando que as variáveis em análise têm seus resultados seguindo uma ordem inversa, ou seja, quando o resultado de uma aumenta, da outra diminui, indicando uma importância endossada nas citações coletadas.

Os testes do coeficiente de Spearman demonstrados na tabela 12, com significância das variáveis de classificação satisfatórias, foi possível definir quais parâmetros exercem maior influência sobre a produtividade e em quais fatores e práticas (técnicos ou gerenciais) há maior concentração das variáveis, representando ineficiências na produtividade.

Também, o coeficiente de Spearman mostrou outra nuvem de médias correlações entre os parâmetros “Racionalização”, “Alocação de recursos” e “Comunicação das Equipes”, com correlação negativa de valores próximos de 0,4, e nível de significância satisfatória, uma mistura de parâmetros relacionados à gestão do tempo, planejamento estratégico, com parâmetros relacionados às competências técnicas e gerenciais. Portanto, esses fatores e práticas evidenciam a necessidade de uma observação holística da empresa, haja visto que se não foram observados ou não controlados, geram perdas financeiras, de valor agregado, de qualidade e de satisfação dos clientes.

Para apresentar um intervalo de valores validado estatisticamente servido de insumo para sugestão de elaboração de um artefato, visando a melhoria da produtividade na empresa pesquisada, passou-se para o cálculo do nível de confiança dos valores dos parâmetros analisados, com a elaboração da tabela no quadro 13. Para determinar o intervalo de confiança para a média de cada um dos parâmetros, utilizou-se o nível de significância 0,05.

Quadro 13 – Intervalos de confiança dos valores dos parâmetros que influenciam a produtividade.

PARÂMETROS	Sig. 0,005	Intervalo de Confiança	
	95% P/MÉDIA	L.I.	L.S.
Curva de Aprendizado	4,63	4,4	4,8
Autodesenvolvimento	3,53	3,2	3,8
Alocação de recursos	4,06	3,8	4,4
Ferramentas de Planejamento Prévio	4,79	4,6	5,0
Escopo de Atividades	5,20	4,9	5,5
Linha de base da produtividade	4,37	4,1	4,6
Gerenciamento Eficiente	5,07	4,8	5,3
Comunicação das equipes	4,20	3,9	4,5
Fluxo de Trabalho	5,33	5,2	5,5
Plataforma de trabalho/Uso de ferramentas	4,73	4,5	4,9
Autonomia	4,43	4,1	4,8
Organização de tarefas	4,71	4,6	4,9
Procrastinação	4,98	4,7	5,3
Racionalização	5,85	5,6	6,1
Clareza	4,50	4,3	4,7
Metodos construtivos	4,28	4,1	4,5
Burocracia	3,97	3,7	4,2
Feedback	5,80	5,6	6,0
Mercado	4,80	4,6	5,0
Resultados	5,58	5,4	5,8

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.1 Análises estatísticas: Cruzamento de dados Questionário (2. Etapa)

Nesta etapa foram analisados os resultados apresentados nas variáveis 41 a 47. De modo geral os parâmetros de influência na produtividade com maiores médias e medianas analisados na tabela 10 retro, são endossados nos resultados obtidos nessa segunda parte da pesquisa.

Para as tabelas destes resultados, utilizou-se como critério de identificação dos principais itens, a soma das frequências relativas dos itens de concordância da escala (1, 2 e 3 ou 5, 6 7). Foram elaborados os quadros 14 e 15, os quais descrevem as percepções dos funcionários do Banco sobre a gestão do tempo e sua influência nas agências pesquisadas, acerca dos principais “ladrões do tempo” relacionados pelos entrevistados tanto na visão agência, quanto na visão pessoal do entrevistado e, apontados aqueles que mais prejudicam sua produtividade, que servirão de insumos para a elaboração de um artefato de gestão.

Quadro 14 - Principais “Ladrões de tempo” na equipe

Principais “ladrões do tempo” unidade de trabalho/equipe	% concordância
1. Atender ligações telefônicas ou ler e responder mensagens de texto (Chats/ WhatsApp) constantemente;	59,80%
2. Excesso de material para ler ou elaborar (relatórios, e-mails, propostas);	55,90%
3. Reuniões prolongadas;	50,40%
4. Inexistência de processos eficientes;	44,90%
5. Dificuldade em elencar prioridades;	42,50%

Quadro 15 - Principais “Ladrões de tempo” individual

Principais “ladrões do tempo” que prejudicam produtividade (visão individual):	% concordância
1. Excesso de material para ler ou elaborar (relatórios, catálogos, e-mails, propostas);	62,90%
2. Atender ligações telefônicas ou ler e responder mensagens de texto (Chats/ WhatsApp) constantemente;	60,50%
3. Reuniões prolongadas;	45,20%
4. Inexistência de processos eficientes;	39,50%
5. Excesso de centralização de tarefas/ dificuldade de delegar que é possível;	38,70%

Fonte: Dados da pesquisa

Os funcionários elencaram os cinco principais ladrões de tempo que comprometem o desempenho, tanto nos fatores técnicos e gerenciais, destacando com mais de 50% de concordância os itens “Atender ligações telefônicas ou ler e responder mensagens de texto (Chats/ WhatsApp) constantemente; excesso de material para ler ou elaborar (relatórios, e-mails, propostas; reuniões prolongadas”, tanto na visão da equipe quanto na visão individual; que configuram fardos organizacionais, contraproducentes, que precisam ser melhor gerenciados, aproveitados ou eliminados.

Existe também consenso em ambas variáveis com relação a percepção do parâmetro “Racionalização”, apontando a inexistência de processos eficientes como um dos vetores de ineficiência, sucedido da dificuldade em elencar prioridades e tarefas centralizadas.

Os dados levantados permitiram comparações com a literatura citada dentro do contexto das Teoria Baseada em Recursos, Capacidades Dinâmicas, Gestão do tempo e Transformações tecnológicas, respondendo ao terceiro objetivo desta dissertação em evidenciar os principais ladroes do tempo, ineficiências, para melhoria nas atividades com a gestão da produtividade associada a atenção plena com dedicação ao core business da empresa.

Quadro 16 - Principais gargalos/dificuldades na adm. do tempo na vida profissional.

Quadro 17 - Principais “consequências da má gestão do tempo” individual.

Principais gargalos verificados na administração do tempo na vida profissional dos entrevistados:	% concordância	Principais consequências da má gestão do tempo na vida profissional:	% concordância
1. Grande volume de informações	91,20%	1. Estresse com falta de tempo	91,30%
2. Não ter prioridades claras	64%	2. Queda da produtividade	80,20%
3. Não ter um método	58,40%	3. Eficiência comprometida	78,60%
4. Reuniões eficazes	49,60%	4. Reuniões improdutivas	59,50%
5. Falta de planejamento diário	47,20%	5. Projetos inacabados	56,30%

Fonte: Dados da pesquisa

O estudo exploratório permitiu identificar os hábitos dos respondentes e os resultados advindos de tais hábitos. Observou-se que a maior parte dos entrevistados reclamam a falta de tempo e os principais gargalos na administração do tempo são ratificados pelos respondentes no quadro 17 já evidenciados pelos testes estatísticos anteriores, bem como na literatura, a cerca dos contingenciamentos e ineficiências, complementando a entrega do objetivo específico proposto em identificar os principais gargalos para o aumento da produtividade em vendas.

Os apontaram como urgências o grande volume de informações com excesso de material para ler ou redigir nas agências, dificuldade em elencar prioridades claras, inexistência de um método adequado, reuniões prolongadas ou improdutivas e a falta de planejamento diário das rotinas como os principais “ladroes de tempo”.

Dentre as principais consequências da má gestão do tempo do tempo na vida profissional mais de 56% até 91,3% dos respondentes classificaram as como o estresse, queda de produtividade, ineficiência, reuniões improdutivas ou contraproducentes e projetos inacabados, fatores técnicos e práticas gerenciais, que podem acarretar custos e perdas financeiras, de valor da marca e de satisfação dos clientes conforme referendado na literatura.

Existe a hipótese destes indicativos terem definido os resultados das agências nos dois últimos períodos as quais não figuraram em posição de destaque no ranking

de classificação entre as dez melhores performances no sistema de avaliação de metas do banco.

Os resultados apresentados nos quadro 18 a 19, referem-se as variáveis 45 a 47 nas quais os entrevistados enumeraram, por ordem de relevância (1,2,3, 4 e 5, sendo 1 o menos relevante e 5 o mais relevante), o uso dos recursos tecnológicos como fator de inovação e competitividade no setor bancário.

Quadro 18 - Principais recursos tecnológicos de interatividade com clientes bancários

Recursos Tecnológicos de maior interatividade na comunicação com os clientes:	% concordância
1. ATA Atendimento Telefônico	27%
2. Chat online	22%
3. WhatsApp	21%
4. e-mail corporativo	18%
5. Videoconferências	12%

Quadro 19 - Melhores recursos tecnológicos no fechamento de negócios online

Recursos mais efetivos para o apoio no fechamento de negócios on-line	% concordância
1. ATA Atendimento Telefônico	27%
2. WhatsApp	22%
3. Chat online	21%
4. e-mail corporativo	18%
5. Videoconferências	12%

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os recursos tecnológicos utilizados para maior interatividade na comunicação e apoio no fechamento dos negócios nos atendimentos remoto, os respondentes apontaram nas variáveis 45 e 46 o atendimento telefônico a clientes como mais relevante, seguido do chat on-line e o WhatsApp como ferramentas de trabalho mais eficientes em sua função, tirando partido das potencialidades das tecnologias digitais e fazendo a operação rodar. Os funcionários concordam que estes recursos permitem criar uma experiência atrativa e integrada do cliente nos diversos momentos e canais de contato que têm com a organização (KAPLAN e NORTON, 2006; 2013; WESTERMAN, BONNET e MCAFEE, 2014).

Adicionalmente, procurou avaliar o papel mediador que a capacidade digital exerce na relação entre a capacidade de liderança, plataforma de trabalho/uso de ferramentas, racionalização e organização de tarefas. Percebe-se uma dicotomia em relação ao uso de recursos tecnológicos que apresentou diferentes compreensões nas interpretações dos funcionários, ao atribuírem pesos equivalentes a estas mesmas ferramentas de trabalho como recursos que impactam negativamente o tempo produtivo e o senso de dono do negócio.

Quadro 20 – Lista dos “Recursos Tecnológicos” impactam no tempo produtivo

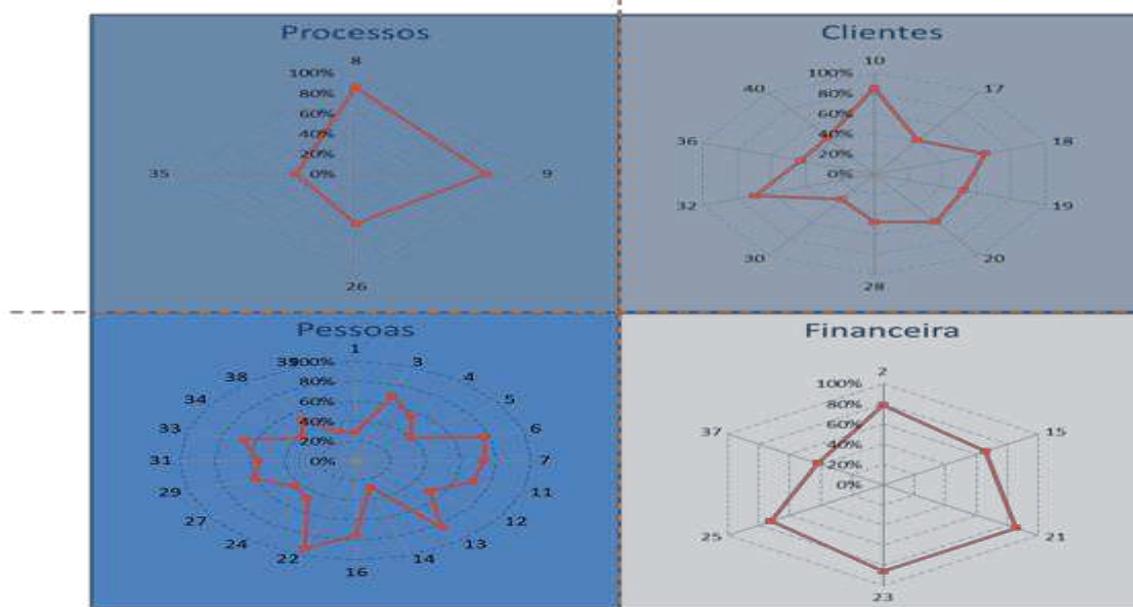
Recurso que faz com que se perda o poder de “dono” do tempo, impactando negativamente na produtividade:	% concordância
1. Chat online	25%
2. TAT Atendimento Telefônico	24%
3. WhatsApp	20%
4. e-mail corporativo	18%
5. Videoconferências	13%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se uma dissonância com relação ao uso de recursos tecnológicos nas agencias, apresentados nos resultados nos dados da variável 47 com mesma relevância para os indicadores tratados nas questões 45 e 46, também evidenciadas nas Medidas Descritivas dos valores obtidos para a Influência dos Parâmetros da Produtividade na tabela 10 e precisam ser tratadas pontualmente no alinhamento estratégico da organização, seja na integração de recursos, na remodelagem, à luz da teoria das capacidades dinâmicas, VBR e tendo por base o modelo de transformação digital de Westerman, Bonnet e McAfee (2014) que são fundamentais para o sucesso de uma transformação cultural e digital, na melhoria do desempenho organizacional.

Relativamente a este último utilizou-se o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN e NORTON, 2001) no instrumento de pesquisa. Os resultados relacionando as variáveis analisadas às perspectivas do BSC são descritos a seguir na figura 31:

Figura 31: Radar de aderência das questões às perspectivas do BSC



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Como pode-se observar no radar de aderência de cada perspectiva do BSC, os resultados apresentados são obtidos por meio da soma dos pontos da escala de concordância nas considerações dos respondentes da pesquisa:

1. Quanto à “Processos”

- aderência às questões 8 e 9, relacionadas à quantidade de demandas e sem o devido tempo para executá-las, ou, ainda a sensação relatada pelos respondentes sobre de que é possível eliminar atividades desnecessárias na rotina estressante e cansativa de trabalho;
- a baixa aderência da questão 35, na qual os usuários relatam não utilizar técnicas de gerenciamento do tempo como técnica para solucionar problemas em seus processos;

2. Quanto à “Clientes”

- aderência às questões 10 e 32, relacionadas à organização do ambiente de trabalho, onde os funcionários concordam sobre o que é importante/necessário ser feito e utilizam ferramentas para eliminar desperdícios de tempo.
- baixa aderência às questões 30 e 36, que retratam a existência de poucos níveis hierárquicos entre o CEO e o operacional, bem como o atingimento de resultados a partir das ferramentas de gerenciamento e planejamento de atividades.

3. Quanto à “Pessoas”

- refere-se à aderência nas questões 6, 13 e 22, sobre a concordância da manutenção das urgências sobre controle na jornada de trabalho, bem como o entendimento da importância e valor do trabalho realizado para com a sociedade.
- discordância com relação ao trabalho sobre pressão e participação ativa de todos os membros da equipe nas atividades de rotina da unidade.
- o grande número de questões relacionadas a Pessoas e com grandes disparidades entre os percentuais de concordância/aderência delas.

4. Quanto à “Financeira”

- Alta aderência com atingimento de metas e resultados com proatividade;
- Baixa aderência em gerenciamento do tempo entre os funcionários

- Quanto aos aspectos gerais:

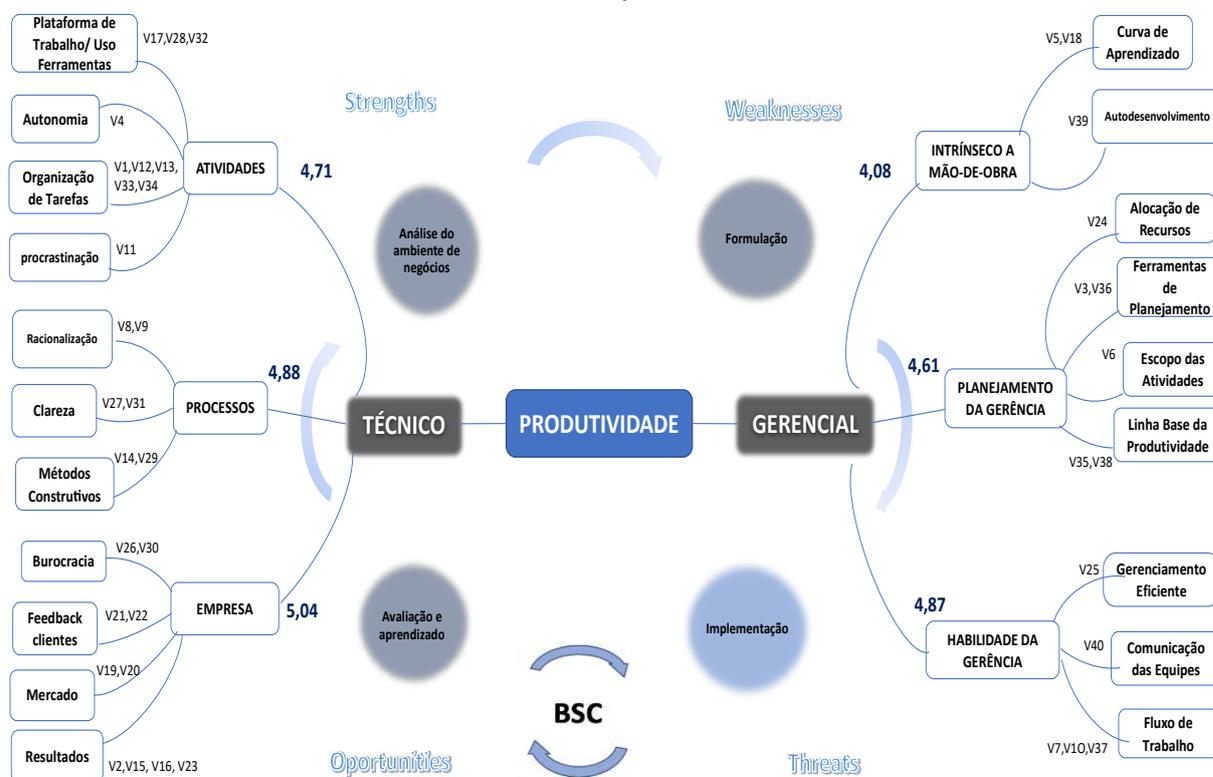
- Um número maior de questões tem aderência com as perspectivas de clientes e pessoas (30 de 40 = 75%);

- **Maior aderência, por perspectiva:** Clientes, questões 10 (84,9%) e 32 (69,8%); Financeira, 21 (85,7%), 23 (85,7%) e 2 (78,6%), Processos, 8 (85,7%) e Pessoas, 22 (92,9%) e 13 (83,3%).

O desempenho organizacional pode ser avaliado em duas vertentes: comportamento organizacional e os resultados atingidos. Para se elevar os níveis de eficiência é necessário implementar técnicas para gestão de produtividade, gerenciando tempo e competências, acompanhando a capacidade de atribuir objetivos e tarefas a pessoas concretas, elevando as capacidades técnicas e gerenciais.

A partir de uma visão abrangente e considerando-se os resultados apresentados na classificação dos parâmetros descritos na Tabela 11 – Medidas Descritivas dos valores obtidos por questionário para a Influência dos Parâmetros da Produtividade, foi personalizado para cada subgrupo, a concentração dos fatores técnicos e gerenciais de influências na produtividade com uso do mapa mental da Figura 32 para a exibição esquematizada dos resultados para os especialistas do Banco, sobre a gestão do tempo e sua influência nas agências pesquisadas.

Figura 32: Mapa mental: Concentração dos fatores técnicos e gerenciais de influências na produtividade



Fonte: Adaptado de Andrews (1971), Kaplan e Norton (1997), Souza (2001), Durdyev et al. (2018), e Tsehayae e Fayek (2016).

De acordo com as médias obtidas nas Medidas Descritivas dos valores de Influência dos Parâmetros da Produtividade, dos 20 modelos gerados, classificados em 06 (seis) subgrupos, a pesquisa demonstra um equilíbrio entre a importância dos fatores/competências técnicas e gerenciais.

4.3.2 Contribuições da pesquisa para construção do artefato

Para finalizar a análise dos dados, foi elaborada uma matriz com as variáveis consideradas mais relevantes na visão dos três grupos de funcionários de carreira que representam a empresa na amostra: 'operadores de atendimento' assistentes de negócios e escriturários, os gerentes de relacionamento e os administradores/gerentes gerais, cujas evidências comuns e representativas identificadas na amostra foram cruzadas para sugerir uma solução aos principais gargalos na gestão do tempo e produtividade.

Nesse sentido, o quadro 21 demonstra a soma dos pontos da escala de concordância nas considerações dos respondentes da pesquisa com maior frequência/ repetição nos testes executados. A partir das percepções coletas, foram sugeridas estratégias de melhorias para os processos e atendimento da instituição considerando as principais teorias abordadas TOC, VBR, Capacidades dinâmicas e Gestão do conhecimento, além de artigos, livros e textos não científicos (nacionais e internacionais) enfatizados no capítulo de revisão bibliográfica.

Considerando o mutável ambiente competitivo que exige das empresas novas capacidades para competir e lidar com as profundas mudanças em curso, os riscos, imprevisibilidades e complexidades decorrentes do novo "normal" que se preconiza no cenário empresarial, as organizações devem definir as suas diretrizes, estratégias e operacionalização, considerando o contexto em que atuam, de maneira a aproveitar as oportunidades.

Nesse enfoque de transformação cultural das organizações a tecnologia é um dos elementos essenciais intervindo em todas as ações internas e externas, fazendo frente às pressões de mercado, organizacionais, de indivíduos, bem como da própria tecnologia, provendo benefícios para o negócio na gestão da produtividade, flexibilidade, custos e inovação. A pesquisa demonstra que a utilização de Recursos Tecnológicos na Gestão do tempo pode contribuir na comunicação e gestão do conhecimento, no suporte para as atividades, na melhoria do desempenho empresarial e na reconfiguração ou criação de novos modelos de negócios.

Quadro 21 – Lista das variáveis consideradas mais relevantes nas agências da análise

VARIÁVEIS MAIS RELEVANTES PARA OS RESPONDENTES	% soma	ESTRATÉGIAS DE MELHORIAS
01 – Meu desempenho depende do recebimento de informações fornecidas pelos meus colegas, pois não tenho tempo de ler os comunicados/normativos disponíveis.	28,60%	Rever a política de comunicação interna da empresa, utilizando de TI para otimizar as informações de acordo com os grupos de funções e respectivas jornadas.
04 – Eu dependo do suporte de colegas ou constantes autorizações de meus superiores para realizar/concluir o meu trabalho.	54%	Revisar parâmetros negociais e alçadas atuais para uma organização de alta autonomia, sem perder os benefícios de escalabilidade e responsabilidade, eliminando burocracia desnecessária, microgestão e normas excessivamente prescritivas.
08 – Em minha unidade de trabalho, recebemos grande quantidade de demandas dos clientes. Existe a impressão de “pouco tempo” para realizar as atividades e ofertas proativas para prospecção de novos negócios;	85,80%	Revisar e sistematizar as demandas existentes, automatizando ou terceirizando aquelas que não constituem o core business permitindo maior tempo para realização de atividades que gerem mais valor e resultado.
09 - Considero a minha rotina de trabalho cansativa e estressante com existência de atividades que poderiam ser reduzidas ou eliminadas, que não contribuem com os objetivos.	73%	Automatização de processos que podem ser automatizados e priorização de atividades que gerem valor ao cliente interno e externo.
10 – Mantenho uma organização adequada de ambientes e informações através de utilização de agenda física ou (eletrônica das carteiras negociais), para anotações prévias dos diversos compromissos e rotinas.	84,90%	Variável contraditória provavelmente prejudicada como mostra a relevância de respostas das questões tratadas nas variáveis 11, 12, 14, ambas com maiores níveis de concordância e as questões 17, 24,26, 28, 35 e 40 c/ menores percentuais de concordância.
11 - Em minha rotina diária tenho o hábito de fazer várias coisas ao mesmo tempo, deixando assim algumas delas inacabadas para o dia seguinte.	69,80%	Otimizar a infraestrutura, recursos e capacidades de TI para suporte nas rotinas diárias.
12 – Consigo lidar com desperdiçadores de tempo, como interrupções, reuniões, telefonemas e e-mails.	52%	Aprimorar a eficiência de cada modelo de negócio assegurando o compartilhamento das informações necessárias com objetividade
14 - Consigo ser mais produtivo estando sob pressão ou com curto prazo de entrega.	27,80%	Simplificar o modelo operacional, desburocratizar processos, empoderar pessoas e aprimorar ferramentas (TI).
17 - Os sistemas, processos e ferramentas disponibilizados facilitam a gestão ideal do tempo para o trabalho de forma eficiente.	41,30%	Aprimorar as ferramentas assegurando a integração dos aplicativos disponíveis nos processos de negócios para a execução eficiente.
21 – A nossa equipe atende os clientes, sejam internos e/ou externos, com entregas pontuais e satisfatórias.	85,70%	Criar metodologia de TI que comunique aos gestores em plataforma única de gestão a satisfação do desempenho da equipe concedendo pontuação para PDG.
23 – A nossa equipe atinge as metas propostas no ATB no período estabelecido pelo Banco.	85,70%	Ampliar os percentuais de reconhecimento do PDG a um grupo maior de funcionários.
24 - As equipes têm autonomia para realizar o planejamento estratégico da unidade e organização do tempo para proporcionar o controle do mesmo mensurando os impactos sobre o resultado;	46,10%	Equilibrar alinhamento e controle
25 – A nossa equipe tem atingido melhores resultados com proatividade.	72,30%	Assegurar a transparência e o entendimento da estratégia, políticas e níveis de serviços, bem como benefícios através de TI.
26 - As reuniões têm pautas previamente informadas, são conduzidas com objetividade, realizadas dentro de 02h horas, em média, e todos os membros da equipe participam e contribuem para soluções comuns para elevação dos resultados.	49,20%	Capacitar as lideranças para boas práticas em reuniões aprimorando a eficiência e contribuindo para maior lucratividade dos negócios.
28 – A minha equipe utiliza ferramentas para correta gestão do tempo como suporte no aumento da produtividade;	47,70%	Assegurar aos funcionários ferramentas adequadas que permita a gestão do tempo possibilitando transações automatizadas de negócios e trocas de informações online confiáveis entre os diferentes sistemas disponibilizados.
30 - Existem poucos níveis hierárquicos, ou seja, camadas de gestão que separam as equipes de linha de frente das agências dos CEOs da organização facilitando o bom fluxo da comunicação, alinhamento e execução da estratégia no prazo satisfatório.	30,90%	Examinar a estrutura organizacional revendo os níveis hierárquicos e amplitudes de atuação simplificando o modelo e a conexão com a linha de frente da empresa
32 – Os membros da equipe concordam no que é importante para o grupo e utilizam as ferramentas disponíveis para eliminar desperdícios e ladrões de tempo para melhoria contínua dos processos e negócios.	69,90%	Variável contraditória e que merece atenção do Banco como mostra a relevância de respostas das questões tratadas nas variáveis 11, 12, 14, ambas com maiores níveis de concordância e as questões 17, 24,26, 28, 35 e 40 c/ menores percentuais de concordância.
33 – Em minha função atual, consigo definir minhas prioridades e administrar todas as demandas, cumprindo-as no prazo certo.	66,70%	Variável contraditória que merece atenção do Banco, conf. questões tratadas nas variáveis 11, 12, 14, ambas com maiores níveis de concordância e as questões 17, 24,26, 28, 35 e 40 c/ menores percentuais de concordância.
34 - Diariamente, consigo dedicar até 04h do tempo de trabalho, em média, especificamente para as ofertas negociais	38,20%	Desenvolver e instituir uma filosofia com a mentalidade de “dono” com autonomia para cumprir a missão.
35 – Utilizamos o gerenciamento do tempo como técnica para solucionar problemas; em nossa unidade não temos dificuldade da organização do tempo produtivo.	33,40%	Elaborar plataforma integrada que assegure a padronização de serviços de qualidade e eficiência, com contínuo aprimoramento e preparação para mudanças futuras.
36 – As ferramentas de gestão disponibilizadas por minha empresa, permitem obter resultados positivos com o planejamento e o gerenciamento de minhas atividades.	42,90%	Oferecer uma ferramenta integrada de gestão que possibilite o planejamento e gerenciamento das atividades equilibrando autonomia das pessoas e necessidades organizacionais.
37 – Em minha equipe as pessoas realizam a Gestão do tempo para melhorar a produtividade e equilibrar a vida profissional e pessoal.	42%	Estruturar ferramentas que inspire os funcionários a serem “fazedores de diferença” na vida profissional e pessoal.
38 - Em minha equipe todos se empenham em evidenciar preocupação com o desperdício de tempo no processo produtivo.	51,20%	Equilibrar autonomia e responsabilidade com clareza de propósito.
39-Em minha equipe é possível conciliar ações de autodesenvolvimento com desempenho de excelência.	30,40%	Inspirar o autodesenvolvimento garantindo condições favoráveis às capacitações visando aprimoramento profissional para um desempenho de excelência.
40 - O Fator tempo é valorizado em minha empresa na formatação de soluções permitindo tempestividade no atendimento as demandas dos clientes.	44,40%	Eliminar fardos organizacionais que trazem perda de tempo, produtividade e geram insatisfações nos clientes.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da pesquisa sugerem a integração entre as teorias abordadas e propõe-se uma maior integração entre os recursos tecnológicos e as estratégias da

organização para aprimoramento dos KPIs existentes objetivando melhorias na produtividade e na experiência dos clientes.

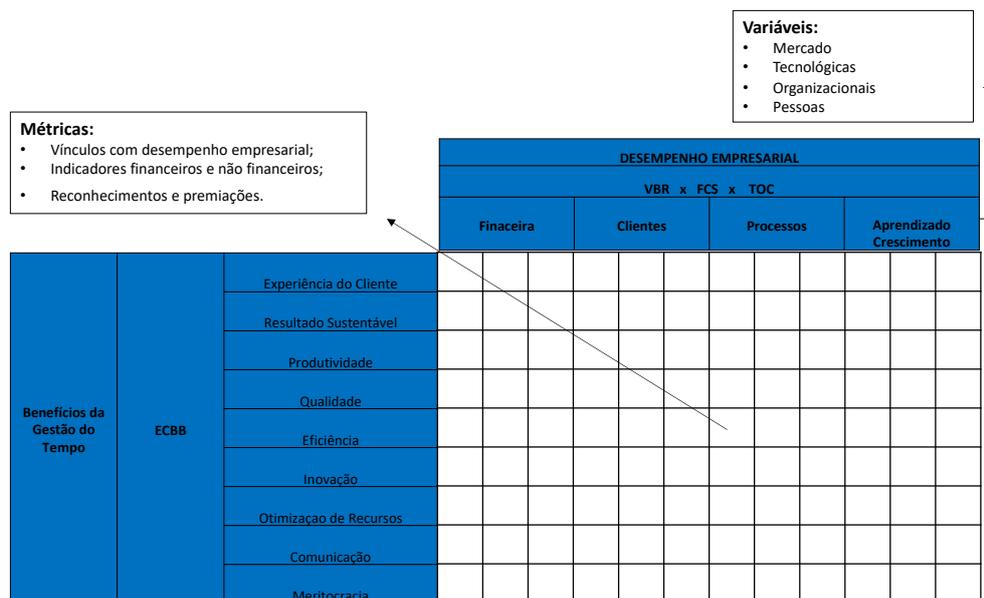
Essa sustentação evidencia como as ferramentas de apoio à gestão devem estar alinhadas aos caminhos indicados pela estratégia corporativa, sendo mais um meio de tradução da estratégia e comunicação de suas ações para outros níveis dentro da organização, fazendo a intersecção entre diferentes concepções: as demandas e as entregas, estabelecendo uma relação de agregação de valor entre o demandante e os provedores de atendimento/solução, permitindo refletir a qualidade da prestação de um serviço e atendimento dos objetivos no prazos estabelecidos, além da satisfação do cliente com a solução apresentada, enfim, na geração de valor para as partes interessadas.

Nessa junção das ações de execução e entregas, a gestão do tempo associada a capacidade digital pode oferecer aos gestores e operadores de atendimento da empresa uma ferramenta útil, oportuna e confiável para auxiliar no processo de comunicação e tomada de decisões que envolve otimização de recursos e identificação e eliminações de restrições, estabelecendo prioridades, bem como desenvolvimento de estratégias com maior qualidade de informações e garantia de resultados para a maximização do lucro, e conseqüentemente, minimização de custos e riscos.

Essa capacidade de mobilização e exploração de ativos tangíveis e intangíveis tem apresentado maior eficácia especialmente considerando que os ativos intangíveis permitem fortalecer os relacionamentos com clientes gerando maior fidelidade e elevação da base de novos clientes; além de criar produtos e serviços inovadores e personalizados, customizados de acordo com as necessidades dos clientes; mobilizar a motivação e conhecimento dos funcionários para atingirem melhoria contínua, seja em qualidade ou tempos de resposta.

Diante dessas forças contingentes pode-se afirmar que há um conjunto de benefícios na Gestão do tempo com o uso da tecnologia da informação, demonstrada figura 33. Neste aspecto utilizar a tecnologia da informação como ferramenta de gestão da produtividade, permite alinhar os recursos valiosos, raros, difíceis de imitação com métricas que vincule o desempenho empresarial e que permita a avaliação constante em qualquer modelo negocial, em todas as dimensões pertinentes de forma integrada.

Figura 33: Estrutura de benefícios da Gestão do tempo com o uso de TI no Desempenho Empresarial



Fonte: elaborado pela autora (2020)

Como fechamento da construção deste agrupamento metodológico, utilizando-se as fontes de conceituação formal, a pesquisa realizada, Análise Documental e a Observação direta por parte do pesquisador, procurando conhecer as formas como o processo decisório tem sido executado nos atendimentos (fluxos de trabalho, priorização de tarefas, avaliação do atendimento e recompensas) e a maneira como estas ações são comunicadas e registradas, constatou-se que o processo carece de melhorias na comunicação e padronização aplicando o conceito de Construção da Espiral de Conhecimento conforme descrito por Nonaka e Takeuchi (1986) onde se pode transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, posteriormente descritos no modelo SECI (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

O conteúdo a seguir traz um artefato baseado nos resultados apontados no decorrer dessa pesquisa, que será denominada fase 03 deste estudo.

FASE 03

4.4 Desenvolvimento de Artefato

A produtividade de um profissional é medida pelo trabalho feito (resultado) e não pelo esforço em realiza-lo. Sem um follow-up efetivo, não é possível verificar se as tarefas estão sendo executadas adequadamente. O indicador de desempenho estratégico (KPI - Key

Performance Indicator) relacionado com o objetivo estratégico “Relacionar a variável tempo aos resultados traçados no plano de metas da organização” já consta no ERP atual de despesas administrativas é o “custo total de horas trabalhadas versus as entregas deliberadas.

Para o gerenciamento do objetivo, abordaremos nessa Fase 3 a estruturação de um artefato como resultado de um conjunto de ferramentas e processos, através da DSR, obtido a partir de um alinhamento e padronização da base conceitual e procedural, visando a prototipagem e desenvolvimento de um artefato de gestão que coadune uma metodologia orientadora para priorização de atividades na gestão do tempo e produtividade.

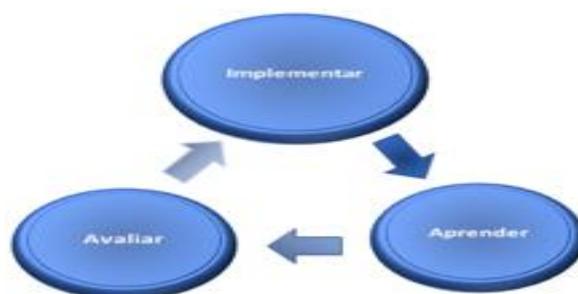
4.4.1 Definição e Modelagem de Protótipos

Os protótipos permitem entender a disposição dos elementos de dados de um produto visualmente. Eles podem ser de diversos tipos e formatos, estando uns mais presentes na fase inicial do projeto, e outros mais na fase de conclusão.

O protótipo acaba por ser uma aproximação da experiência que permite simular como é utilizar o produto ou serviço em questão. Escolher a ferramenta para criar o protótipo depende de com quem se vai interagir, o que se pretende aprender e quanto tempo está disponível para a sua criação (SCHIPPER e SWETS, 2010; MAURYA, 2012; KLEIN, 2013).

Um dos métodos mais efetivos na criação de MVPs é através de prototipagem das experiências. Derivado da metodologia Toyota de Produção Enxuta (OHNO, 1997) o conceito de MVP (*Minimum Viable Product*) parte do pressuposto de que o projetista de solução pode dividi-la em partes que configuram o mínimo aceitável que represente funcionalidade ao demandante, assim testando hipóteses fundamentais do negócio, agregando valor com o mínimo de esforço necessário. MVPs ajudam uma equipe a testar as suas suposições e hipóteses. Este é o produto que vai permitir gerar o loop *Build-Measure-Learn* (implementar, aprender e avaliar) com pouco esforço e tempo gastos (Fig. 34). Deste modo podem ser encontradas as funcionalidades que merecem investimento, deixando de lado outras que possam vir a ser consideradas desnecessárias (MAURYA, 2012; KLEIN, 2013).

Fig. 34: Conceito do loop Build-Measure-Learn



Fonte: (Ries, 2011; Klein, 2013)

O MVP pode não possuir todas funcionalidades que o produto poderá vir a ter, mas elas irão consecutivamente surgir a partir da avaliação de hipóteses (Ries, 2011; Klein, 2013). As demonstrações e pré-visualizações de produto devem ser sempre MVPs prototipados, testando e homologando as hipóteses até as validações, porque servem para mostrar, em primeiro plano, o principal do funcionamento do produto (GOTHELF e SEIDEN, 2013; MAURYA, 2012; KLEIN, 2013).

Segundo Ries (2011), o maior desafio na fase de avaliação (measure), é determinar se o desenvolvimento do produto está sendo eficiente.

Por fim, a aprendizagem (learn) surge para terminar um ciclo. Ela permite entender o valor do projeto e quais as alterações que devem ser feitas ao MVP, assim como as funcionalidades que devem ser trabalhadas e adicionadas, através da avaliação das hipóteses e teste (RIES, 2011; SCHIPPER e SWETS, 2010).

A fidelidade dos protótipos é considerada nestas fases e, quanto menor a fidelidade, mais facilmente poderão ser alterados. Eles permitem a análise da viabilidade das ideias provenientes dos utilizadores, assim como a verificação da utilidade do produto visualmente (STONE et al., 2005; COOPER et al., 2007; MOULE, 2012; PREECE et al., 2002).

Materializando a forma de como será construída a solução, o artefato deverá apresentar automaticamente a tela de dados relativos aos entregáveis, permitindo sua descrição completa, quais os requisitos a serem atendidos, em conexão com os dados do BSC, preconizadas por Kaplan e Norton (2004) indicando processos e metas a serem refletidos, descrevendo a iniciativa estratégica relacionada, em que

¹ **MVP** – *Minimum Viable Product* ou Produto Mínimo Viável é uma prática ligada ao processo de inovação, onde se busca entregar ao cliente ou demandante um produto que atenda os requisitos iniciais e que envolva o menor nível de investimento no seu desenvolvimento.

ambiente executam e a forma como apresentarão o retorno esperado.

4.4.2 Modelagem de Artefatos – Protótipos de Baixa e Alta-Fidelidade

Os **protótipos de baixa-fidelidade** são elaborados em papel e incluem esboços, *mockups* e *storyboards*. Podem ser confeccionados à mão ou utilizando *softwares* simples como o MS Paint, podendo facilmente ser impressos e utilizados para testes. Eles são úteis na fase em que são compilados requisitos e servem como um meio de comunicação entre utilizadores e *designers*, apesar das suas limitações. Eles ilustram ideias de *design* e *layout*, assim como possíveis alternativas inovadoras. Eles apresentam a fase visual inicial do produto, assim como a maneira como as tarefas poderão ser realizadas através da sua visualização (STONE et al., 2005; MOULE, 2012).

Os **protótipos de alta-fidelidade**, já são desenvolvidos através de *softwares* e providenciam uma versão funcional do sistema, com a qual os utilizadores podem interagir (MOULE, 2012). Testes de usabilidade podem ser feitos a partir deste tipo de prototipagem, pois existem ferramentas de *software* que já permitem fluxos de ação na interface, como o MS PowerPoint (STONE et al., 2005; PREECE et al., 2002).

Quadro 22: Tabela Diferenças entre protótipos de alta-fidelidade e de baixa-fidelidade

Tipo de Protótipo	Vantagens	Desvantagens
Protótipo de baixa-fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> * Custo de desenvolvimento baixo; * Avalia vários conceitos de <i>design</i> diferentes; * Dispositivo de comunicação útil; * Útil pra identificar requisitos de mercado; * Prova de conceito. 	<ul style="list-style-type: none"> * Verificação de erros limitada; * Pouco detalhado; * Facilitador; * Utilidade limitada após os requisitos serem estabelecidos; * Pouco úteis para testes de usabilidade; * Limitações de navegação e fluxo.
Protótipo de alta-fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> * Funcionalidade mais completa; * Interativo; * Direcionado ao utilizador; * Define um esquema de navegação; * Pode ser utilizado para exploração e testes; * <i>Look and feel</i> do produto final; * Útil para criar especificações; * Ferramenta de <i>marketing</i> e vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mais caro de desenvolver; * Consome muito tempo ao ser criado; * Ineficiente para prova de conceito; * Não é efetivo para recolher requisitos.

Fonte: *Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction* de Preece et al. (2002)

Considerando as vantagens disponibilizadas na tabela acima, a metodologia de prototipagem que será desenvolvida para este estudo, será criada pela prototipagem em papel, de baixa-fidelidade, confeccionada no aplicativo *Paint Brush*.

4.4.3 Modelagem de Artefato para a Proposta de Gestão da Produtividade

De maneira análoga ao que foi proposto no agrupamento descrito no subcapítulo 4.1, durante a execução desta etapa, foi realizado um levantamento dos artefatos existentes nos diversos modelos de negócios das agências pesquisadas.

O acervo existente possibilitou compilar os softwares corporativos que atendem as funcionalidades ligadas às entradas, registros, e efetivação do tempo de atendimento até as saídas realizadas no processo (conversão de negócios e satisfação do atendimento), aos artefatos que possibilitem a reutilização de suas regras de negócio separando-os dos que terão que ser padronizados e recodificados para se atingir ao objetivo de unificação das diversas ferramentas.

Ficou indicado que a padronização das formas de codificação pode ser reaproveitada, demandando ajustes a partir da discussão com os agentes envolvidos, gerando assim, um entendimento único sobre o mesmo evento e padronizando o processo de comunicação da estratégia entre as diversas competências com os registros dos *inputs* 'estratégia deliberada' e *outputs* 'estratégia realizada'.

Conforme indica a metodologia DRS na etapa de Configuração das Classes de Problemas, pode-se observar que a classificação por macro funcionalidades (Orçamento/Meta da Agência, Visão do gestor, Visão operador de atendimento, Registro do gestor/delegação de atividades e capacitações, Registro do operador Finalização de Execução, Registro de clientes NPS) não atendem a uma proposta de valor integradora, sendo que esta configuração abrange os problemas levantados e contempla as definições de requisitos de atendimento do objetivo de unificação da Gestão da Produtividade, foco principal desta dissertação, permitindo melhor uso do tempo e reuso de procedimentos existentes alinhados a novos direcionadores que possam ser definidos.

4.4.4 Requisitos do Artefato – Sistema MVP

Descrição: Ferramenta de gestão do tempo e produtividade nas agências de varejo de um grande Banco Brasileiro. O desenho do processo de construção desta proposta e as definições desenvolvidas em relação ao entregável seguem as orientações da metodologia *Business Process Management - BPM* ou Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM CBOK, 2013), levando em consideração a necessidade de validação das saídas.

Objetivo: Centralizar em um dashboard os registros das principais frentes de trabalho das agências de varejo para que operadores do atendimento, gestores das agencias, supervisores e escriturários possam receber os dados e informações tempestivas dos atendimentos e negócios, favorecendo o fluxo de trabalho entre eles e permitindo a definição de prioridades para gestão de processos e atividades (estratégia/focada e alinhada x rotinas/melhorias contínuas) que melhorem a eficiência do atendimento, a satisfação dos clientes e os resultados da empresa. A proposta é trazer ferramentas e relatórios prioritários para um sistema único, permitindo os próprios integrantes de cada modalidade de atendimento visualizar e tratar tempestivamente as demandas, dispensando o acúmulo de tarefas e sobrecargas.

Público Alvo: Escriturários, assistentes de negócios, gerentes de relacionamento e gerentes de agência.

Escopo Inicial:

- Módulo para gestão sobre o efetivo da jornada de trabalho;
- Módulo para controle da situação do ponto eletrônico;
- Módulo para controle da localização/ambiente de dotação do funcionário;
- Módulo para gestão da quantidade de atendimento por funcionário;
- Módulo de Consulta do tempo total dedicado ao atendimento;
- Módulo para acompanhamento das vendas diárias por funcionário;
- Módulo para lançamento de reconhecimentos ou sugestões de aprimoramento;
- Módulo para acompanhamento dos treinamentos/capacitações prioritárias do funcionário;
- Módulo para controle de satisfação do atendimento por funcionário;
- Módulo para acompanhamento do desempenho para alcance do PDG;
- Relatório Geral para acompanhamento e registro nas avaliações de desempenho;

4.4.5 Versão 01 do Artefato – PAINEL DE GESTÃO

A clareza na definição das estratégias da empresa e o significado de desempenho para todos os envolvidos é muito importante pois evita que esforços sejam realizados de forma independente e que podem não resultar no resultado final desejado. Porter (1989),

¹ **BPM** – *Business Process Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócio é um conceito que une gestão de negócios aplicando Tecnologia da Informação para a otimização dos resultados a partir da melhoria dos processos de negócios.

afirma que o mapeamento da cadeia de valor é um passo importante na construção do conhecimento, apontando processos críticos e apresentando pontos de atenção em relação à geração dos entregáveis e suas necessidades. O autor enfatiza a importância que o conhecimento dos pontos críticos representa junto ao processo analítico, conectando as definições estratégicas ao valor agregado das atividades.

Segundo Kaydos (1991), alcançar um desempenho maximizado é um balanceamento de ações e não apenas a otimização de uma única variável. De acordo com o autor, o sucesso da empresa depende tanto de variáveis internas quanto externas, e esta interação leva a empresa a tratar de forma mais adequada seus fatores críticos de sucesso.

Os fatores chaves de desempenho ou medidas podem ter dimensões diversas de acordo com a especificação da empresa, que podem ser produtividade, custo ou qualidade, entre outras. Na visão de Kaydos (1991), o número de fatores chaves de desempenho devem ser limitados entre 3 a 5, para permitir o foco nos aspectos de maior importância.

As seis etapas para utilizar efetivamente medidas de desempenho para gerenciar e melhorar o desempenho empresarial, são: (1) dar aos gerentes um conjunto de gráficos de desempenho da sua área de responsabilidade no tempo certo; (2) identificar nos gráficos os fatores chave de desempenho de cada área; (3) usar informação para identificar problemas, responder questões, reconhecer desempenho, tomar decisões e ações; (4) usar um método científico para diagnosticar problemas e testar soluções; (5) manter todos informados sobre os processos em andamento e novos desenvolvimentos; e (6) revisar continuamente as prioridades e metas quando o progresso é alcançado.

Niven e Lamorte (2016, pg.6), recomendam o gerenciamento por OKR (Objectives and Key Results) “uma estrutura de pensamento crítico e disciplina contínua que busca garantir que todos funcionários trabalhem concentrando esforços nos mesmos objetivos, para fazerem contribuições mensuráveis que impulsionem a empresa”.

Nessa dicotomia Doerr (2018), reforça a importância dos OKRs como método de estabelecimento de “metas compartilhadas”, criando clareza e alinhamento a toda a organização, conectando todos os funcionários para os principais objetivos para aumentar os desempenhos e gerar melhores resultados.

Na versão 1 do artefato, propôs-se a integração e aprimoramento de ferramentas de Gestão, limitando em 03 (três) módulos chave de desempenho, para o

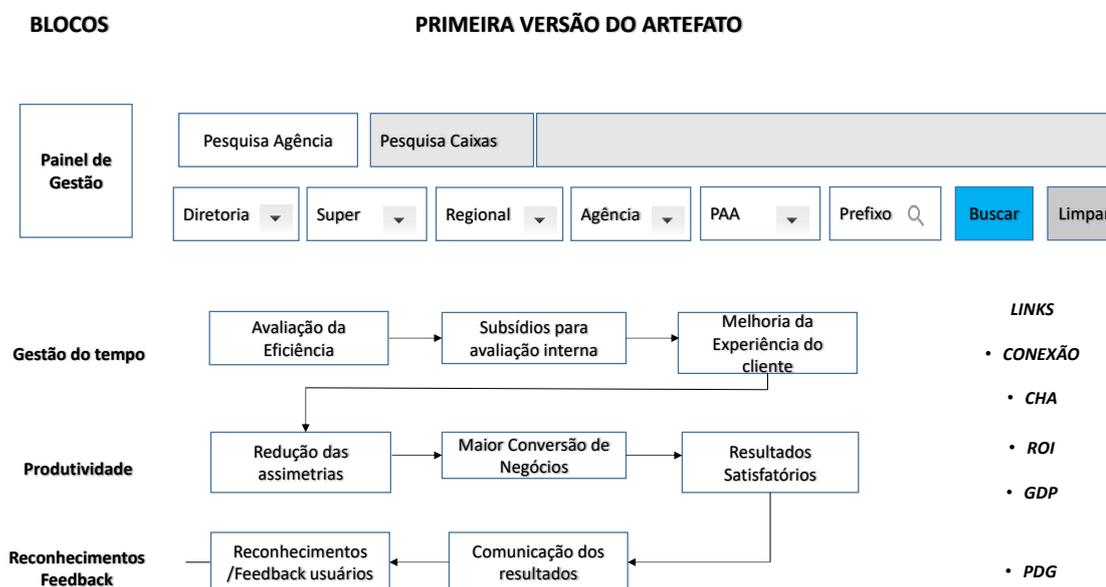
desenvolvimento e um protótipo denominado Painel de Gestão a partir da revisão de trabalhos sobre o tema Gestão do tempo e produtividade, observações da pesquisadora, resultados da pesquisa Survey e sobre outros assuntos paralelos que contribuem para seu entendimento contextualizando o projeto no ambiente de atuação da organização.

Prototipagem do artefato: as telas principais do sistema deverão permitir/conter:

1) Tela inicial, com o painel de navegação/seleção da frente de trabalho:

- O painel de navegação apresentará os módulos/visões de acesso às diversas frentes de trabalho das Agências/Escritórios de negócios, facultando aos gestores de equipes e funcionários de cada unidade obter os dados/informações tempestivas do desempenho durante as atividades da jornada/diária;
- Dependendo das alçadas/permissões de acesso a serem definidas em regra de negócio, os módulos poderão ser habilitados/ocultos de acordo com o login/senha, conferindo segurança da informação;

Quadro 23: Prototipagem do artefato de gestão do tempo – Primeira Versão do Artefato



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

As métricas dos blocos Gestão do tempo, produtividade e reconhecimentos/feedbacks, serão detalhados a seguir na Versão 02 do artefato com o painel de navegação por visão de usabilidade definida na matriz de acesso.

4.4.6 Versão 02 do Artefato – PAINEL DE GESTÃO: Matriz de Acesso

Na versão 2 do artefato, é criado o Design do protótipo para o desenvolvedor da empresa em estudo, a partir de critérios de usabilidade, definidos para a criação de um artefato de Gestão que integre as ferramentas gerenciais existentes (prioritárias), considerando as lacunas apresentadas na pesquisa realizada com os funcionários que operam o atendimento nas agências bancárias. Os resultados sinalizam quais são as estruturas internas que estarão envolvidas, esboçando qual a base de conhecimento que será necessária para a consecução do projeto e contém os seguintes requisitos de aplicação:

- A Matriz de acesso desenvolvida para subsidiar a tipologia do login ao sistema, é composta por 02(dois) layouts de tela inicial de acesso que dependerá das autorizações previstas conforme escopo do protótipo, em 02 (dois) níveis inicialmente: Um para os usuários operadores do atendimento e outro para os gestores das agências;

- Nessa etapa é apresentado a segunda versão do Artefato com a proposta de um Painel de Atendimento e Negócios, formado pelos layouts “Visão Painel de Gestão” para os gestores e “Visão operacional – “Meu desempenho” para demais funcionários.

Em conformidade com os conceitos desenvolvidos no subitem indicadores financeiros, com as contribuições de Gitman (2002) e Assaf Neto (1995), sugere-se que este artefato disponibilize a visualização do retorno através de um conjunto de índices financeiros consagrados (VPL, TIR, ROI, Payback ou outros adequados ao caso de uso), e que estejam ligados a ativos tangíveis justificando assim a decisão indicada. Estes índices financeiros caracterizam a liquidez mais imediata dos ativos alocados para o projeto na forma como é sugerido por Kaplan e Norton (2004) quando se refere a transformação de valor de um ativo em valor em caixa.

Além dos indicadores financeiros, o ambiente analítico proposto deve representar a valorização de ativos intangíveis através da utilização de grandezas escalares, ressaltando sua importância como Fator Crítico de Sucesso a partir de comportamentos observáveis como é apontado por Hubbard (2010), evidenciados no quadro 24, versão 2 do artefato.

Quadro 24: Versão 2 do Artefato – Matriz de Acesso

BLOCOS		SEGUNDA VERSÃO DO ARTEFATO – MATRIZ DE ACESSO						
Painel de Gestão	Pesquisa Agência	Pesquisa Caixas						
	Diretoria ▾	Super ▾	Regional ▾	Agência ▾	PAA ▾	Prefixo 🔍	Buscar	Limpar
	Layout : Visão Gestor							
								LINKS
Gestão do tempo	Eficiência dos processos	Eficiência do Atendimento	Avaliação de Satisfação do Cliente					• CONEXÃO
Produtividade	Acompanhamento online de vendas por funcionário	% Conversão de Negócios por atendimento	Resultado Individual por funcionário					• CHA
Reconhecimentos Feedback	Apoio no desenvolvimento de novas competências	Transparência na Comunicação dos resultados	Reconhecimentos /Feedbacks online (robô advisor)					• ROI
								• GDP
								• PDG
BLOCOS		SEGUNDA VERSÃO DO ARTEFATO – MATRIZ DE ACESSO						
Painel de Gestão	Pesquisa Agência	Pesquisa Caixas						
	Diretoria ▾	Super ▾	Regional ▾	Agência ▾	PAA ▾	Prefixo 🔍	Buscar	Limpar
	Layout Operacional : Visão Operadores de Atendimento (Meu Desempenho)							
								LINKS
Gestão do tempo	Minha Eficiência no Atendimento	Avaliação do Cliente ao meu Atendimento						• CONEXÃO
Produtividade	Minhas vendas	% Conversão de Negócios por atendimento	Meu Resultado					• CHA
Reconhecimentos Feedback	Transparência na Comunicação dos resultados	Orientação para o desenvolvimento de novas competências	Reconhecimentos /Feedbacks online (robô advisor)					• ROI
								• GDP
								• PDG

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Segundo Likert (1961), medidas são necessárias para tratar todos os processos importantes da empresa se um sistema de influência e interação entre o ambiente interno e externo precisa ser construído e mantido de forma altamente efetiva. Para garantir a integridade das informações no processo de integração entre os sistemas, o processo de carregamento e transferência dos dados na tela será automaticamente a partir de ferramentas de ETL (*Extract, Transform, Load*).

¹**ETL** – *Extract, Transform, Load* ou Extração, Transformação, Carregamento, são procedimentos que utilizam *software* que possa extrair e transformar dados de diversas fontes (sistemas), atendendo a regras de negócio e carregando os resultados em sistema único, assim dando integridade ao processo de transferência eletrônica de dados.

Para o autor, cada empresa é um empreendimento humano no qual o sucesso depende da coordenação de esforços dos envolvidos, em seus processos e características importantes, tais como: estrutura; processos de mensuração e observação; de comunicação; de tomada de decisão; de influência; características motivacionais e dimensões de atitudes; entre outros. Esses processos são inter-relacionados e interdependentes.

Desta forma, na versão 2 do artefato, as telas personalizadas com diferentes layouts, servirá como um controle de acessos na segregação de funções entre os módulos gerenciais e operacionais, respeitando o plano de cargos da instituição, os processos de tomada de decisão, comunicação, dimensões de atitudes, dentre outros cujos formatos serão detalhados a seguir na versão 03.

4.4.7 Versão 03 do Artefato: PAINEL DE GESTÃO - LAYOUT GESTOR

Na versão 03, são evidenciados os principais problemas de produtividade apresentados na pesquisa, os quais serão objetos de atenção do projeto, interligando cada um com a sua respectiva proposta de solução. Nesta etapa, são criados os vínculos de temporalidade no nível mais alto de execução, apontando datas de início e de fim, quantidade de horas previstas e quantos profissionais estarão alocados na equipe.

O artefato proposto traz em si os fatores que demonstram potencial de uso em quaisquer outras unidades de negócios do Banco, para facilitar a gestão com ferramentas que permite a padronização da comunicação dos objetivos, melhorias, replicação, controle e planejamento etc. orientada e mensurada por exemplo pelo Modelo de Maturidade, denominado de *Capability Maturity Model* – CMM, definido por Humphrey (1989). A metodologia de desenvolvimento utilizada visa garantir melhoria nos processos gerenciais e nos níveis de eficiência e qualidade exigidos de uma inovação tecnologia que permeia cada vez mais os processos organizacionais, internos e externos.

Neste layout formatado para os gestores de agências e líderes de equipes, buscou-se integrar as visões de processos, negócios e pessoas em um único ambiente permitindo ao gestor melhor gerenciamento das atividades para melhor eficiência e produtividade, apresentados no Quadro 25.

Quadro 25: Versão 3 do Artefato – Painel de Gestão Layout Gestor de Agência



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Poderão ser acompanhados nesta tela, os módulos:

- Acompanhamento da eficiência do atendimento;
- Extrato de pessoas: Lista Efetivo Diário, relatório de presença, tempo médio de atendimento e quantidade de atendimentos por funcionário;
- Conversões de negócios por funcionários;
- Detalhamento das vendas diárias.

A aplicabilidade desse artefato, desenvolvido na forma de um *framework* deverá possibilitar elevação do valor percebido pelos clientes internos e externos, através de aumento de eficiência operacional gerando reflexos diretos no nível

de satisfação com as entregas feitas e aumento da produtividade, elevando o resultado do Banco.

4.4.8 Versão 04 do Artefato: PAINEL DE GESTÃO – Layout Atendentes

Segundo Likert (1961), um dos objetivos principais de um processo adequado de mensuração, é construir e manter um sistema, com suas devidas influências e interações, de forma altamente efetiva e com informações que orientem e identifiquem variáveis de causa e intervenção.

Os avanços e constante utilização das ciências sociais permitiram nos últimos tempos que as empresas obtivessem medidas de variáveis de intervenção que tratassem com a qualidade e desempenho da capacidade das pessoas envolvidas nos processos organizacionais. Tomando a visão de Sveiby (1997, p.12) em relação ao valor dos tipos de ativos, estes dados iniciam a estruturação do conhecimento sobre conceito de ativos intangíveis e sua composição, atribuindo o valor ao produto ou serviço entregue pela equipe.

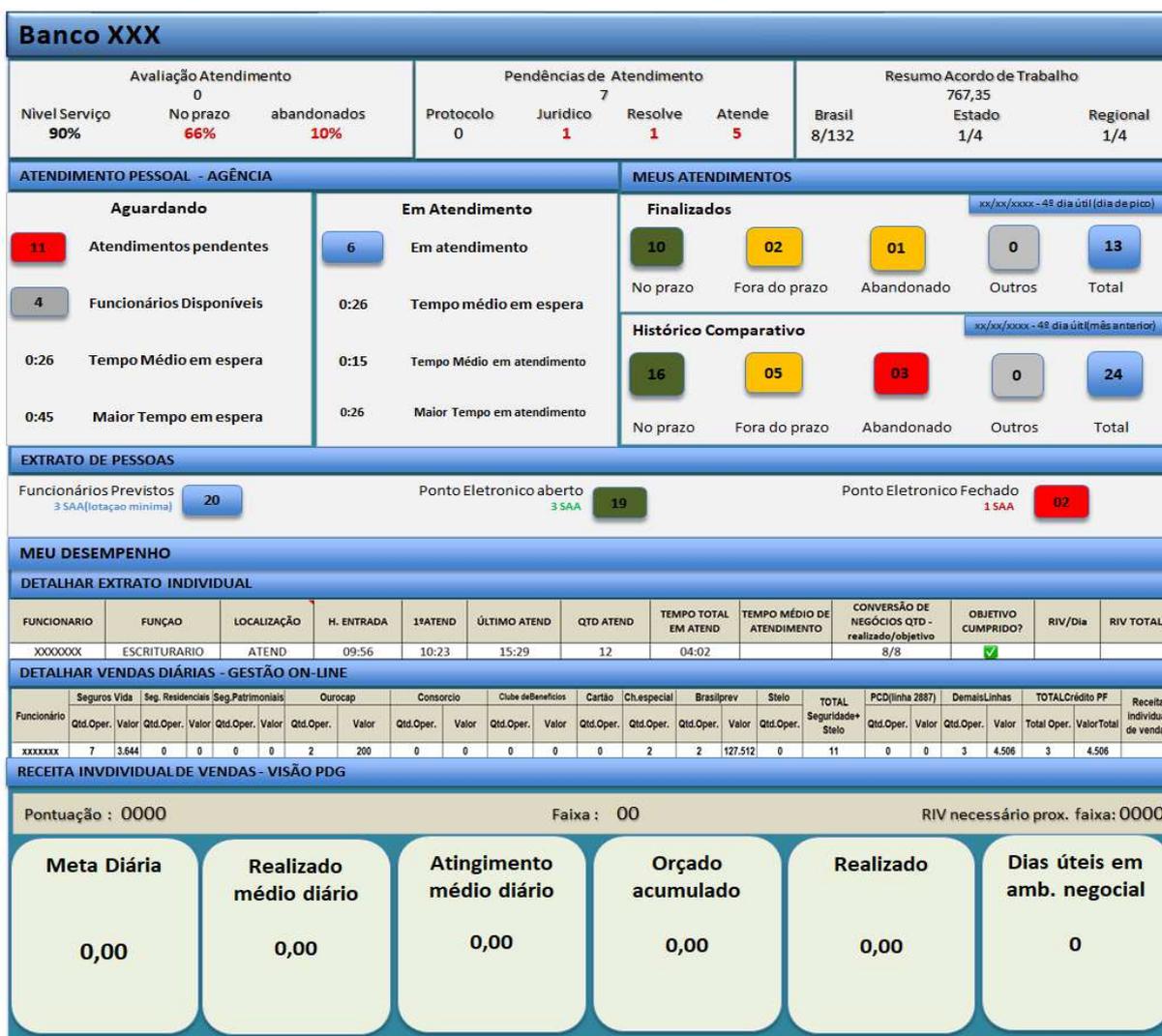
Na versão 4 do artefato, buscou-se priorizar os instrumentos para orientar e medir essas variáveis na visão individual, disponível em Meu desempenho, desenvolvendo uma metodologia de comunicação do alinhamento da estratégia organizacional com o desempenho individual, sendo possível mensurar as perspectivas necessárias para atingimento das premiações da empresa (PDG). Este conceito de comunicação e valorização dos ativos intangíveis se conecta com o que é proposto por Sveiby (1997), relacionando as competências aos processos e aos beneficiários, conforme quadro 26.

Neste layout formatado para os operadores do atendimento nas agências, buscou-se integrar as visões de processos, negócios e reconhecimentos em um único ambiente permitindo ao funcionário conhecimento das expectativas do acordo de trabalho, de acordo com o modelo de negócios no qual o funcionário estiver lotado, para priorização das atividades para melhor eficiência, produtividade e alcance dos reconhecimentos.

Poderão ser acompanhados nesta tela, os módulos:

- Acompanhamento da eficiência do atendimento;
- a análise do seu desempenho diário;
- percentual de conversão de vendas;
- identificar lacunas de competências a desenvolver;
- melhoria do desempenho e alcance de premiações e incentivos.

Quadro 26: Versão 4 do Artefato – Painel de Gestão Layout Operador de Atendimento



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Entretanto, quando se administra melhor o uso do tempo, reduz-se a tensão e a frustração, o individuo fica mais autoconfiante e, de modo geral, as pessoas tendem a se sentir melhor e apresentam resultados mais satisfatórios.

Ao escolher um modelo ou técnica para gestão de tempo é importante ressaltar que nem todas as motivações serão funcionais a todos indivíduos. Cada profissional estabelece caminho único, têm objetivos distintos e visão de sucesso diferente.

Dentro dessa heurística de construção, após o tratamento dos dados coletados na pesquisa e versões iniciais do artefato de Gestão, iniciaremos a Fase Qualitativa, com a realização de um Grupo Focal (Focus Group), para validação do Painel de Gestão e elaboração da 5 versão, com os gestores das unidades pesquisadas e outros GG convidados de unidades táticas e estratégicas (grupo de 10 a 12 Administradores).

Nesta fase será apresentado a versão do artefato elaborado (Painel) para avaliação de sua aplicabilidade no dia-a-dia das agências (se encontra em elaboração o questionário GUIA DO GRUPO FOCAL – Esta ferramenta contribui para tua gestão e atende os objetivos de tua unidade? Te ajuda na construção do resultado de tua unidade? O que pode ser aprimorado? Questão final: “nós esquecemos algo?” e “que conselho vocês teriam para nós?”

Progressivamente os pesquisadores estão reconhecendo as vantagens de associar métodos qualitativos e quantitativos (FREITAS, CUNHA e MOSCAROLA, 1996), resultando em 'misturas' metodológicas permitindo fortalecer o desenho da pesquisa.

A abordagem qualitativa considera que todos os dados da realidade são importantes e dignos de exame sem reducionismo, observando o ambiente e suas variáveis de maneira holística. Nesse entendimento, buscou-se a visão destacada por Bruyne (1991) sobre a importância em poder reunir informações detalhadas que criam a possibilidade de compreensão da totalidade de uma situação, auxiliando na criação de um conhecimento mais abrangente, com o objetivo de verificar o estado quo quanto à gestão de tempo e resultados dos mesmos nas dependências estudadas.

Nessa etapa, o estudo de natureza qualitativa foi escolhido por se tratar de uma pesquisa na qual o ambiente é a fonte direta dos dados e o pesquisador se torna o mais confiável instrumento de observação, seleção e interpretação dos dados coletados e segundo Wank e Hannafin (2005), a *DSR* desafia a suposição de que uma pesquisa poderá ser “contaminada” pela influência externa do pesquisador, permitindo assim obter a colaboração dos participantes.

Seguindo o mesmo raciocínio, Yin (2001) fala sobre a obtenção dos dados mediante procedimentos diversos, afirmando que é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos, sendo possível dessa maneira validar o estudo, fugindo assim da subordinação à subjetividade do pesquisador.

O *Focus Group*, outro método qualitativo de pesquisa instrumentalizado neste estudo, com o objetivo de triangulação de forma complementar, propicia uma riqueza e uma flexibilidade na coleta de dados, associado à pesquisa quantitativa, com a realização uma entrevista em profundidade por meio de roteiro semiestruturado, com gerentes gerais de agências bancárias deste grande Banco brasileiro, explorando ou esclarecendo questões que tenham emergido na análise dos resultados do método quantitativo. E por

consequência, sugerir ações estratégicas para solucionar problemas oriundos do questionário, no método quantitativo utilizado através de uma survey.

A técnica utilizada será a entrevista em profundidade, com roteiro semiestruturado, que permite flexibilidade ao entrevistador para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista (GODOI; MATTOS, 2006), apresentado no apêndice C, a ser realizado no dia 05/03/2020.

A amostra será não probabilística, intencional, envolvendo a seleção do entrevistado a partir do julgamento do pesquisado, supondo que ele representa a população-alvo, porém não sendo necessariamente representativo (HAIR JUNIOR et al., 2005 b).

A aplicação desta técnica de coleta e análise de dados na metodologia DSR possibilita a coleta de dados interessantes, os quais aportam uma convicção ao pesquisador ou analista, bem como fornecem-lhe subsídios para a elaboração de hipóteses ou a construção de instrumentos ou mesmo de referenciais ou “frameworks”, os quais permitirão avançar as investigações, avaliações e melhorias no artefato sugerido.

Tipicamente, o Focus Group tem uma alta “face validity” (mede o que se propõe a medir e há convicção ou crença nos dados coletados), as pessoas colocam suas percepções sobre o tópico, o que pode não ser tão facilmente disponibilizado em uma entrevista individual ou outra forma de coleta de dados (Krueger, 1994).

Para participar da pesquisa, serão convidados gerentes gerais responsáveis pelas dependências abrangidas no estudo utilizando-se do estudo de Godoi e Mattos (2006), no qual as decisões metodológicas na investigação qualitativa não se ajustam aos critérios de amostragem sócio-demográfica, segundo a lógica da representatividade estatística. Os autores ressaltam que enquanto na pesquisa quantitativa a amostra é determinada a priori, na pesquisa qualitativa o pesquisador está impedido de estabelecer previamente o número de entrevistas que irá realizar. A definição dos participantes durante o processo de estudo sem o rigor estatístico confere ao pesquisador a flexibilidade de voltar ao campo e aprofundar o trabalho (GODOI; MATTOS, 2006).

Considerando as medidas de segurança determinadas pela OMS e órgãos públicos locais com decretos municipais e estaduais sobre a COVID19, esta etapa da pesquisa foi cancelada, sendo realizada visita e conversa informal sobre as ferramentas de gestão com os administradores de 03 unidades estudadas, que se encontram trabalhando em regime de contingenciamento e, com grande percentual de funcionários em isolamento social.

Nesse pressuposto, considerando as variáveis apresentadas na pesquisa Survey e o atual desafio dos gestores em fazer uma gestão híbrida com grande parte do quadro de funcionários das agências trabalhando em “home office”, devido os impactos da pandemia, adaptamos e ampliamos o artefato para o modelo de atendimento remoto, desenvolvendo a versão 5 do artefato Painel de Gestão.

4.4.9 Versão 05 do Artefato: PAINEL DE GESTÃO – Layout Gestor Modelo Digital

No pressuposto de geração do conhecimento e aplicação do pensamento sistêmico, a proposta deste framework tem como base os princípios descritos na Teoria das Restrições de Goldratt e Cox (1994), buscando oferecer suporte ao gestor e ao funcionário do atendimento remoto na maneira como devem ser organizadas as execuções em função de limitações de capacidades de resposta/solução.

Quadro 27: Versão 5 do Artefato – Painel de Gestão Layout Gestor Modelo Digital

Banco XXX																												
Avaliação Atendimento (SMS)						Pendências de Atendimento				Resumo Acordo de Trabalho																		
Nível Serviço		0 - abandonados		3		Juridico 0		Resolve 6		Atende 0		Brasil 7/11		742,87 Estado 64/84		Regional 105/140												
ATENDIMENTO ONLINE (fale.com)																												
AGUARDANDO			EM ATENDIMENTO						FINALIZADOS																			
39 atendimentos pendentes			253 em atendimento						50 No prazo			08 Fora do prazo			103 Abandonado			0 Transbordo			161 Total							
26 Funcionários Disponíveis			0:50 Tempo médio em espera						HISTÓRICO COMPARATIVO																			
01:09 Tempo Médio em espera			19:27 Tempo Médio em atendimento						xx No prazo			xx Fora do prazo			xx Abandonado													
15:41 Maior Tempo em espera			23:33 Maior Tempo em atendimento																									
ATENDIMENTO ONLINE (GAT Telefônico)																												
AGUARDANDO			EM ATENDIMENTO						FINALIZADOS																			
9 atendimentos pendentes			10 em atendimento						42 No prazo			04 Fora do prazo			46 Total													
9 Funcionários Disponíveis			02:17 Tempo médio em espera						histórico comparativo																			
01:15 Tempo Médio em espera			07:20 Tempo Médio em atendimento						xx No prazo			xx Fora do prazo			xx Abandonado													
03:07 Maior Tempo em espera			23:33 Maior Tempo em atendimento																									
EXTRATO DE PESSOAS																												
Funcionários Previstos 0 SAA [lotação mínima] 39			Ponto Eletrônico aberto 0 SAA 31						Ponto Eletrônico Fechado 0 SAA 12																			
DETALHAR EXTRATO DE PESSOAS																												
Funcionário	Função	Localização	H.Entrada	Contratos Pro-ativos	efetividade das ofertas	Atendimentos dentro do prazo	Contatos Chat qtd	Contatos Telefone qtd	Qtd de Atend.	Tempo médio atendimento	Conversão de Negócios	Conversão de Negócios Qtd - realizado/objetivo	Cumpriu?	RIV/Dia	RIV TOTAL													
xxxxxxxxxx	Assistente	Escrít.Dig	10:00	-	-	-	-	-	-	-	-	7/10																
xxxxxxxxxx	Ger.Relac.	Escrít.Dig	08:30	-	-	-	-	-	-	-	-	5/10																
xxxxxxxxxx	Assistente	Escrít.Dig	09:50	-	-	-	-	-	-	-	-	11/10	✓															
DETALHAR VENDAS DIÁRIAS - GESTÃO ON-LINE																												
Funcionário	Carteira	Seguros Vida		Seg. Residenciais		Seg.Patrimoniais		Ourocap		Consortio		Clube de Benefícios		Cartão		Ch.especial		Brasilprev		Stelo		TOTAL Seguridade+ Stelo	PCD(linha 2887)		DemaisLinhas		TOTALCrédito PF	
		Qtd.Oper.	Valor	Qtd.Oper.	Valor	Qtd.Oper.	Valor	Qtd.Oper.	Valor	Qtd.Oper.	Valor	Qtd.Oper.	Valor	Qtd.Oper.	Valor	Qtd.Oper.	Valor	Qtd.Oper.	Valor	Qtd.Oper.	Valor		Qtd.Oper.	Valor	Qtd.Oper.	Valor	Qtd.Oper.	Valor
xxxxxxx	xx	7	3.644	0	0	0	0	2	200	0	0	0	0	0	0	2	2	127.512	0	11	0	0	3	4.506	3	4.506		
xxxxxxx	xx	4	883	0	0	0	0	3	22.080	0	0	0	0	0	5	1	10.000	0	8	0	5	11.999	5	11.999				
xxxxxxx	xx	3	548	2	701	0	0	1	80	0	0	0	0	0	1	3	20.600	2	11	1	14.774	3	16.701	4	31.475			
xxxxxxx	xx	10	2.749	3	317	0	0	1	1.000	0	0	0	0	0	4	0	0	0	14	0	0	8	6.304	8	6.304			

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O artefato painel de gestão sugerido para os atendimentos remotos, propõe auxiliar a organização e disciplina através da inserção de números relativos às necessidades diárias sinalizadas pelas médias mensais de execuções, sinalizando duração, receitas e quantidades, bem como o nível de conhecimento e satisfação percebido pelos clientes.

Este framework trará números atualizados diariamente, que servirão como balizadores da proposta de transformação trazida pelo projeto, possibilitando o estabelecimento de prioridades, direcionando a realização de contatos através de canais digitais com os clientes, apoiando a produtividade, incentivando interação e a oferta de produtos e serviços e a avaliação dos ganhos através da adaptação, integração e reorganização das habilidades, respondendo as rápidas mudanças do ambiente em transformação (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Partindo da visão de custos, cabe salientar que a utilização do artefato no atendimento remoto não incidirá em novos investimentos, visto que será aplicado aos meios de comunicação digital já existentes na estrutura da empresa como telefone, chat e e-mails (ex: quantidade de contatos realizados x efetividade das ofertas x atendimentos concluídos no prazo).

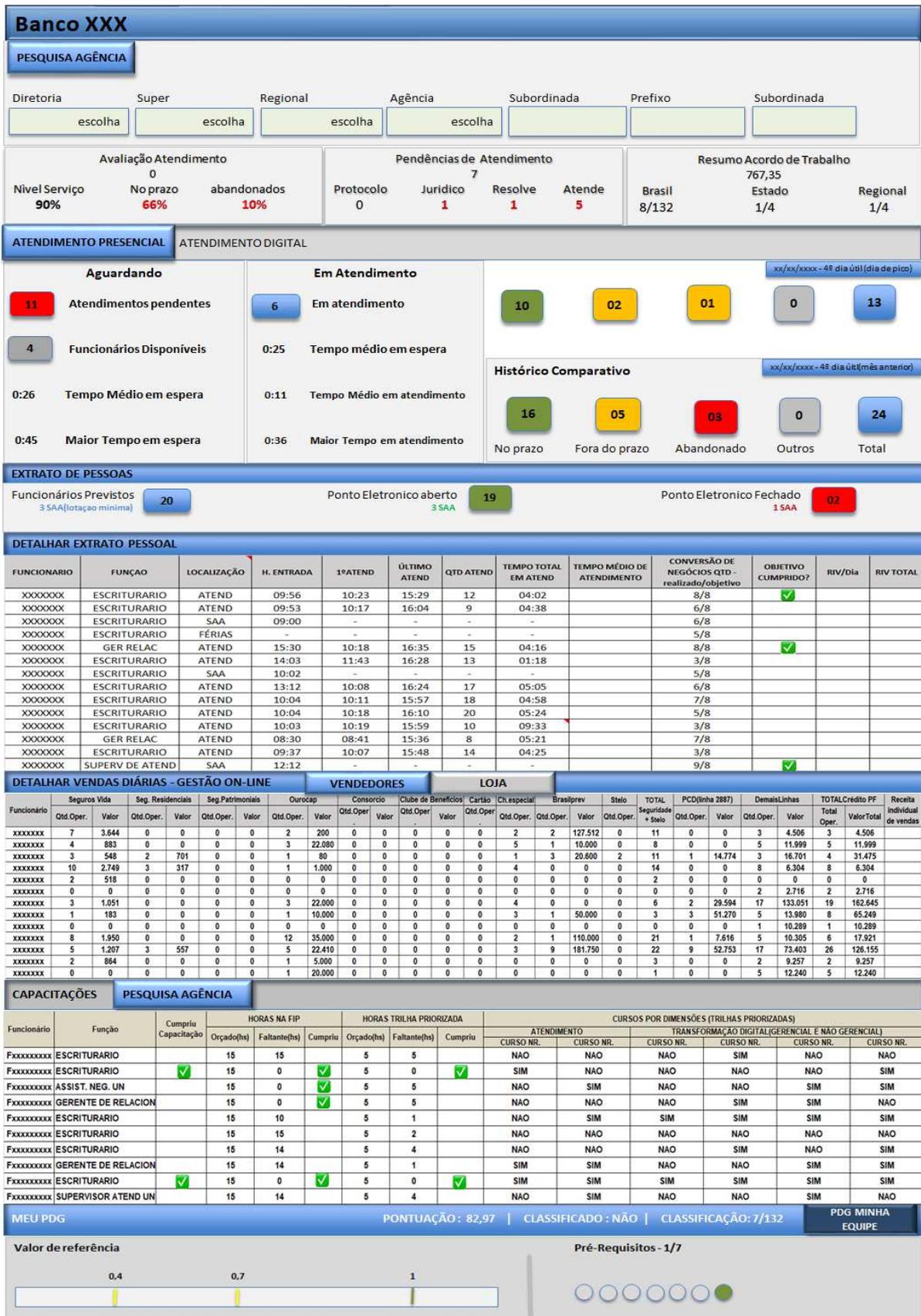
4.4.10 Validação do modelo de quantificação (avaliação do artefato).

Iniciando a Fase 4 prevista no cronograma da pesquisa DSR deste estudo, foram consideradas as heurísticas de construção do artefato e devido o cancelamento da pesquisa Focus Group na etapa 3, a instanciação foi realizada através da inclusão de coluna sugestões de melhorias no quadro 21, do item 4.3 Cruzamento de dados Survey.

Considerando o resultado das variáveis de maior frequência ou maior percentual de participação nas considerações dos respondentes da amostra, foram realizados aprimoramentos no artefato, ajustando-o as necessidades apresentadas nos 03 (três) modelos desenvolvidos, resultando a versão 06 do artefato (final).

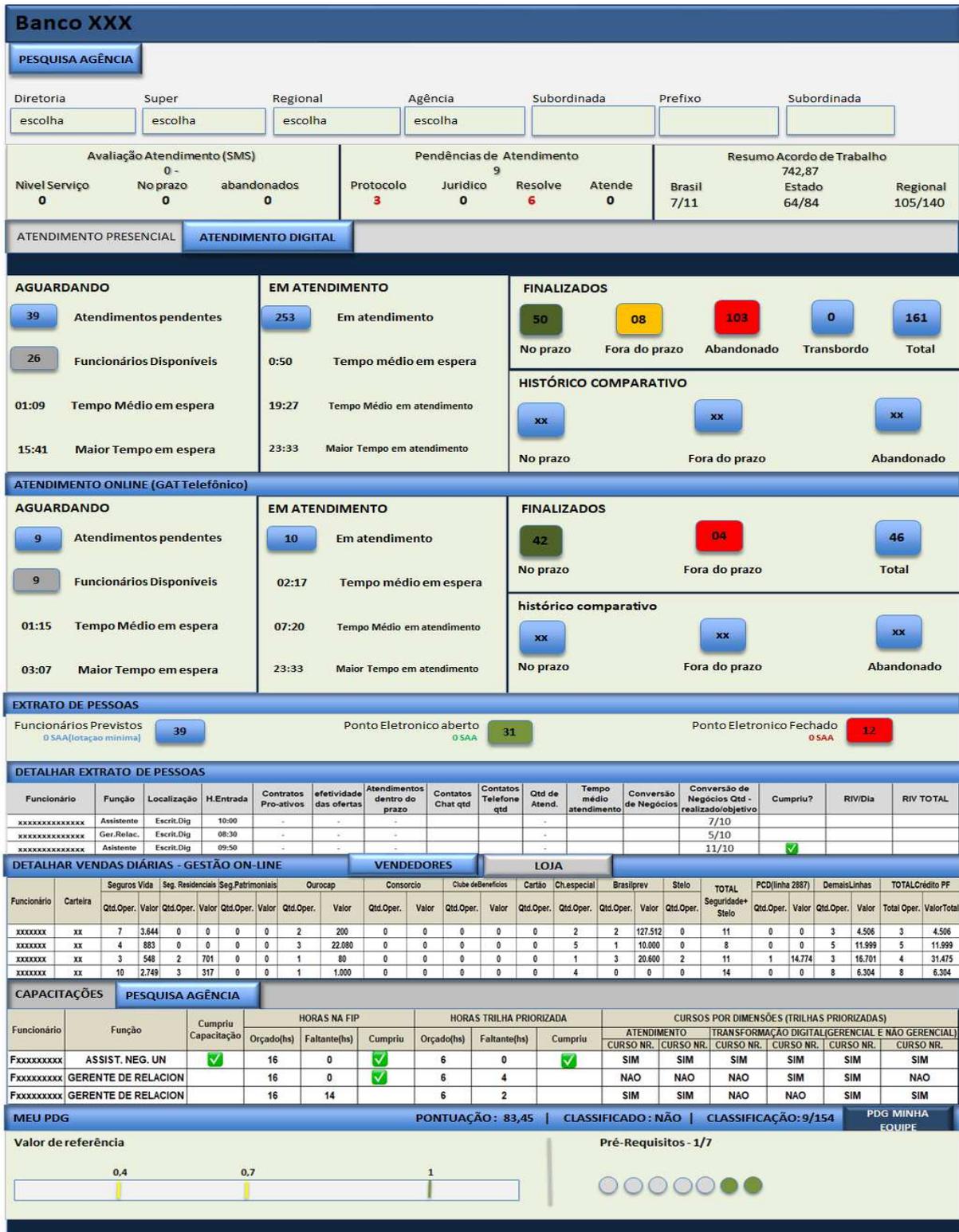
Segundo Kaydos (1991), o relacionamento entre mensuração de desempenho e gerenciamento de desempenho, é um fator crítico de sucesso para as empresas. Os processos de gerenciamento têm quatro componentes: processos de produção; os sistemas de informação; os sistemas de tomada de decisão e a organização. Para apoio à gestão, segue versão final do artefato com sugestão de layout para os Gerentes de Agências Modelo de Atendimento presencial no quadro 28 e gestores de Ag. Modelos digitais no Quadro 29:

Quadro 28: Versão 6 do Artefato – Painel de Gestão Layout Gestor Modelo Atendimento



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quadro 29: Versão 6 do Artefato – Painel de Gestão Layout Gestor Modelo Digital



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Considerando que o desempenho de um negócio está diretamente ligado a quantidade e qualidade de informação disponível para os responsáveis pelas tomadas de decisão, a versão final deste artefato viabiliza:

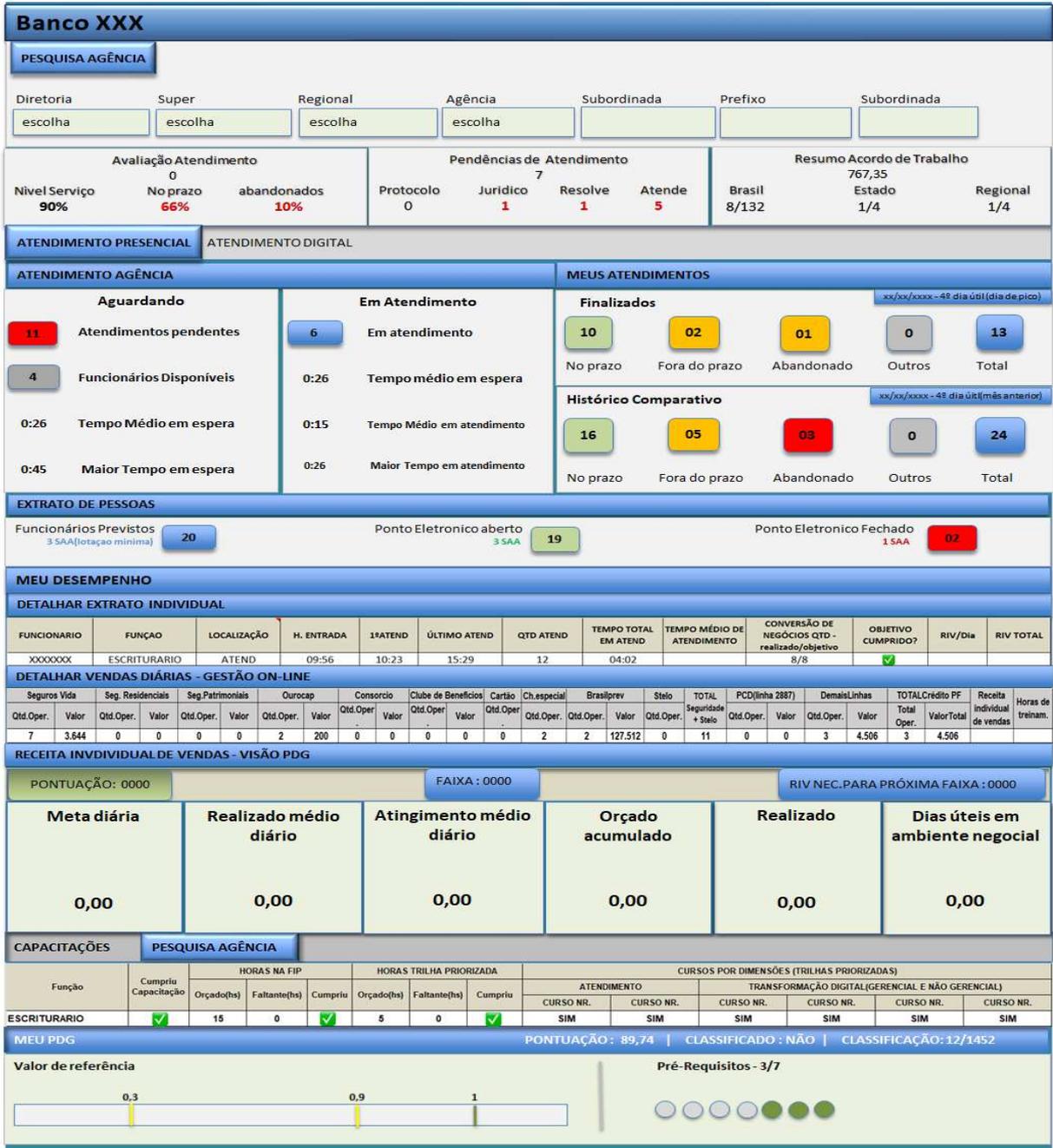
1. estratégias de comunicação e clareza de prioridades;
2. identificação de problemas e oportunidades;
3. alocação eficiente de recursos e definição de responsabilidade;
4. melhoria do planejamento, atendimento e controle de vendas;
5. delegação de forma fácil e efetiva;
6. identificação de ações; gestão de comportamento e feedback de aprimoramento;
7. gratificação e o reconhecimento do desempenho.

Segundo Murphy (2002), as medidas financeiras podem não ser suficientes para analisar o desempenho empresarial. A empresa necessita de um conjunto de medidas mais integrado e balanceado que reflita os diversos direcionadores que contribuem para obter um maior desempenho e alcançar metas estratégicas.

Na versão final do artefato visão operadores do atendimento, trás variáveis como tempo e qualidade do atendimento, produtividade, satisfação de clientes com a centralidade no cliente, sugestão de aprimoramentos/capacitações e comunicação das métricas para alcance das premiações e reconhecimentos.

Conectando a abordagem de Takeuchi e Nonaka(2008) na gestão do conhecimento, Simons (2000), sugerindo às empresas a formalização de procedimentos e agrupamento de rotinas para executar determinadas tarefas, necessidades de aquisição de novos ativos e maneira como devem ser alocados os escassos recursos disponíveis à proposta feita por Kaplan e Norton (2008) nota-se que as perspectivas de análise do BSC (perspectiva financeira, de clientes, de processos e de aprendizagem e crescimento) são aderentes a sistemática deste artefato, levando em consideração como os benefícios darão suporte à execução das estratégias de negócios, com a interligação dos macroprocessos às funcionalidades a serem executadas juntamente com os resultados esperados e ganhos delineados.

Quadro 30: Versão 6 do Artefato – Painel de Gestão Layout Operador de atendimento.



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Nesta etapa o presente trabalho com o protótipo desenvolvido é submetido aos executivos do Banco - atuando como um Painel de Experts, para avaliação e possível implantação de piloto nas agências.

4.4.11 Avaliação dos Resultados – Painel de Especialistas

No atendimento a este agrupamento metodológico, o Painel de Especialistas também denominado de Painel de experts, foi composto por gestores da Direc - Unidade Estratégica

de clientes MPE, da Diretoria de Clientes Varejo MPE e PF, área de Gerência de Resultados de Clientes, e para Diretoria Comercial Varejo DIVAR/Gerencia de Rede e Controle. Os três executivos avaliadores, além de sua experiência profissional de 20 anos, são Especialistas graduados, ocupam postos de coordenação de equipes, executando as funções de tomadores de decisão e participam ou já participaram da estratégia da empresa em diferentes segmentos.

Essa técnica de pesquisa pressupõe, mesmo que de modo não explícito, uma habilidade “superior” (“melhor qualificada”) por parte dos especialistas, os quais detêm um conhecimento mais “objetivo” do assunto estudado, dando suporte a uma avaliação aprimorada e cujo treinamento específico lhes asseguraria realizar avaliações “válidas” (TAYLOR et al., 1987), buscando proporcionar a simulação de um cenário muito próximo do ambiente real de execução, que espelha a realidade de execuções em parte da sua totalidade assegurando maior fidedignidade na representação do fenômeno investigado e redução de vieses metodológicos.

Esta escolha metodológica de avaliação de resultados ocorreu em razão de poder elevar a acuracidade pela diversidade de opiniões (YANIV, 2004) somada a tendência de redução estatística de erros de julgamento por não ser uma decisão individual (EINHORN et al, 1977).

A validação foi focada nos aspectos descritos no subcapítulo 4.3.11, executando uma simulação de avaliação a partir da utilização da proposta de artefato desenvolvido no capítulo 4.

4.4.12 Elaboração do Questionário de Avaliação Enviado aos Especialistas

Para o processo de avaliação foram elaborados questionários na ferramenta *Google Forms*, dividido em cinco quadros onde os especialistas deveriam preencher as colunas atribuindo conceitos mais adequados em relação as suas percepções. Foram apresentados aos especialistas os capítulos contidos no referencial teórico, as definições de regras e fluxos de utilização da fase de elaboração do protótipo sugerido nesta dissertação. Foram avaliados quatro aspectos ligados ao Projeto de Prototipação do Artefato de Gestão, a saber:

- **Ferramentas e Metodologias de apoio** – avaliando a utilidade das ferramentas de gestão e metodologias sugeridas no artefato, validando se foram prescritas de maneira correta e se atendem a necessidade apresentada.
- **Usabilidade do artefato** – avaliando se os parâmetros estabelecidos nos artefatos estão adequadamente definidos para serem usados dentro das agências, validando que este pode ser o padrão a ser usado nos diversos setores de uma organização;
- **Resultados** – avaliando os resultados apresentados, validando se atende à necessidade apresentada junto a pesquisa e o processo de padronização das ferramentas gerenciais.
- **Fluxo** – validando se o fluxo de execução representa a sequência lógica de execução e comunicação dos objetivos chave, estabelecendo foco, transparência e alinhamento para todo o trabalho.

Os formulários dos questionários enviados encontram-se representados no Apêndice E desta dissertação, descrevendo os itens a serem avaliados e apontando as respectivas formas de respostas a serem preenchidas.

Na avaliação dos resultados foram inferidas as médias das escalas numéricas. Definiu-se um critério de avaliação através da aplicação de cálculo de média simples entre as colunas para cada linha avaliada. O resultado médio foi comparado ao valor médio máximo das colunas, apresentados no item 4.3.14.

4.4.13 Avaliação dos Resultados

As respostas dos especialistas estão descritas no Apêndice F, Painel de Experts, demonstrando as avaliações realizadas e que serviram para a fase de tabulação de dados e apresentação dos resultados, embasando as conclusões e finalizando a etapa metodológica de validação dos artefatos propostos, conforme a seguir na figura 35.

Figura 35: Resultados da Avaliação dos Especialistas para usabilidade e padrão do Artefato



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020)

Nessa etapa de validação do artefato foi escalonada a média da percepção dos especialistas em relação aos Resultados apresentados, conforme a seguir na figura 36.

Figura 36: Percepção Média dos Especialistas em relação aos Resultados do Artefato



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020)

Os resultados obtidos, demonstram que o Projeto de Prototipação do Artefato de Gestão da Produtividade obteve graus de validação satisfatório em todos os quesitos

avaliados pelos experts e, sendo assim, considera-se uma ferramenta viável de uso no ambiente corporativo.

5. EXPLICITAÇÃO DAS APRENDIZAGENS E AS IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para a entrega relacionada a este agrupamento de ações foram reunidas as informações relativas a análise do contexto e identificação das variáveis-chave no entendimento do problema inicial, sobre a gestão do tempo na organização, sendo sequenciada pela etapa de conscientização e efetuando-se, a partir dos dados levantados, a busca de conceitos que apoiaram a solução proposta no aprimoramento e validação das variáveis com foco nos resultados.

No esforço de identificação dos gargalos existentes na Gestão do tempo, foram realizados estudos sobre este processo e as formas como são executadas as atividades pelos funcionários nas diversas agências, no qual constatou-se a premissa de que a falta de organização e método padronizado pode gerar reflexos nas execuções de demandas da população prejudicando a eficiência.

O estudo demonstrou que muitas pessoas confundem: TRABALHAR MUITO com SER PRODUTIVO e muitas delas apresentam dificuldades em manter o foco ou fazer o planejamento do uso do tempo, para incluir mais coisas importantes na rotina de maneira eficiente, estabelecendo prioridades para alcançar resultados sustentáveis.

Foi possível descobrir que o problema da priorização com o excesso de tarefas desconectadas são fatores que impedem uma maior produtividade com resultados crescentes e que um dos maiores desafios na gestão do tempo é aprender a resolver a equação urgente x importante. Notou-se que algumas vezes os funcionários não conseguem executar o que precisa ser feito pois algumas atividades de menor prioridade não são realizadas por falta de tempo ou são negligenciadas, e por fim se tornam urgências descritas por Covey (1994).

Os achados desta pesquisa confirmaram o exposto por Barbosa (2008), acerca dos ladrões de tempo que tratou dos gargalos com relação à Administração do Tempo. O resultado identificou diversos fatores, entre eles a falta de organização, mau uso do tempo em atividades de pouca relevância, mas que requerem atenção imediata (por exemplo: interrupções inúteis, participação em reuniões sem importância ou desnecessárias, telefonemas e e-mails dispensáveis) e incapacidade para priorizar o mais importante.

Considerando que se gerenciadas as informações (DRUCKER, 1981), criam valor para as empresas porque elas podem tratar os aspectos das diferentes funções como: gestão do tempo (MANKINS e GARTON, 2017), da produtividade, Souza (2001), Durdyev et al. (2018), e Tsehayae e Fayek (2016), controle de operações (GOLDRATT et.al 1994), de desempenho de funcionários (KAPLAN e NORTON, 1997), e recursos Barney (1991), promoção e entrega de produtos e serviços, gerenciamento das diversas áreas da empresa, e informações estratégicas de mercado, inovações tecnológicas Westerman, Bonnet e McAfee (2016) e experiência do cliente Reichheld (2011), foi proposto um Artefato de gestão da produtividade em três Layouts buscando maior engajamento e foco, a partir do uso de OKRs bem definidos com seus objetivos e resultados-chave refletindo as principais prioridades da empresa, para garantir que todos estejam trabalhando para atingir as metas corretas.

Na etapas de elaboração e estruturação do Artefato Painel de Gestão para melhoria da produtividade, houve preocupação no sentido de que os principais elementos técnicos e comportamentais, observados no arcabouço da literatura do Planejamento estratégico, cadeia de valor, VBR, capacidades dinâmicas, produtividade, gestão do tempo e gestão do conhecimento, associados as megatendências da transformação digital estivessem presentes no Modelo proposto, sendo capazes de operarem melhoras no exercício de atividades no cotidiano dos gerentes e operadores de atendimento, no que se refere a: aproveitamento do tempo, equilíbrio das áreas em que atuam, e obtenção de resultados positivos, além de apresentar solução para as diferentes classes de problemas, com layout simples e adaptável a novas tecnologias para o gerenciamento da produtividade no trabalho.

Constatou-se nessa pesquisa que o planejamento, a priorização, a execução e o controle são elementos importantes na gestão da produtividade para geração de vantagem competitiva, devendo estar alinhados e serem trabalhados conjuntamente, para que as tarefas planejadas possam ser executadas com eficácia.

As empresas precisam estar cientes que as informações de controle e desempenho podem não ser bem aceitas por todos os funcionários, principalmente se o foco não são somente as atividades mas também o desempenho individual de cada um, o que implica em mudanças e conseqüentemente em alguma resistência por parte dos mesmos acostumados com as atividades anteriores, inclusive interferindo na remuneração e promoção. Neste cenário de transformação digital, o maior impacto de usar o OKR nas

organizações é uma mudança cultural de entrega para resultados e realizações (NIVEN e LAMORTE, 2016; DOERR, 2018).

Logo, tais ferramentas precisam estabelecer conexão com os indicadores de reconhecimento (PLR e PDG) para serem relevantes. Deve-se criar métricas cujos indicadores devem estabelecer a relação direta ou indireta entre as variáveis de mercado, individuais e o desempenho empresarial. As variáveis representam a interferência que os direcionadores têm no desempenho empresarial e que recebem deste desempenho. Se forem mais bem exploradas, todos ganharão.

O desempenho das empresas pode ser medido utilizando-se de dimensões financeiras e não financeiras. Algumas métricas não financeiras como níveis de satisfação do cliente; retenção de cliente; tempo de resposta; rotatividade de funcionários; distribuição de poder entre os funcionários etc. são importantes sinalizadores do desempenho empresarial, podendo e devendo ser analisado utilizando outras dimensões relativas ao valor de clientes, ao conhecimento gerado, retido e aplicado, expectativas futuras.

E olhando para a Cadeia de Valor, planejar e melhorar cobre todas as atividades em todos os níveis havendo uma sobreposição, visto que elas podem ser fruto de um processo de aprendizado, que surge da prática do dia a dia, loops e feedbacks que podem acontecer em qualquer parte da cadeia com interações que precisam ser compreendidas e gerenciadas e, nesse caso, são caracterizadas emergentes, de improvisos e adaptações às mudanças, em um ambiente que o indivíduo faz muita coisa ao mesmo tempo e apresenta dificuldades de eleger prioridades com clareza e precisão.

Em relação ao agrupamento metodológico de Gestão do Conhecimento, entre muitas contribuições práticas e teóricas, houve um aprendizado explícito em razão do processo de levantamento do conhecimento, parte importante na execução do Projeto de Prototipação do Artefato de Gestão do tempo e produtividade, sugerindo a partir da pesquisa e estudos realizados uma modificação cultural na forma de gerenciamento de modo a alinhar a todos e focar nas mesmas prioridades-chave que realmente impulsionam os resultados, acelerando o processo de transformação digital nas agências.

O modelo de artefato proposto favorece a melhor implementação do planejamento estratégico, oferecendo melhorias para o gerenciamento das informações, geração de relatórios integrados e confiáveis, permitindo a sistematização do desdobramento das metas mensais em atividades realizáveis no cotidiano, alinhando o fluxo de trabalho a execução de

tarefas com missão, valores e objetivos, acelerando o processo de transformação cultural na organização.

O layout pode ser adaptado e aperfeiçoado para cada situação ou modelo de negócio incluindo ou alterando indicadores e novas tecnologias por pesquisas futuras.

Outra contribuição deste trabalho é a redução dos tempos improdutivos (working sampling) pois visa oferecer, aos funcionários, um método de referência, facilitando o planejamento e o gerenciamento de suas atividades profissionais, permitindo-lhes obter melhores resultados para classificação nos programas de reconhecimento de talentos da empresa e visibilidade para o encarecimento.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As demandas no mundo corporativo exigem mais e mais dos executivos, são pressões para cumprimento de metas, ligações de clientes, videoconferências, smartphones, redes sociais, reuniões, compromissos diversos, podendo surgir urgências a qualquer o momento. Como ter tempo e disciplina para tudo? Como manter o foco e produzir resultados sustentáveis em um ambiente cada vez mais fortemente concorrencial e competitivo? Neste contexto, pode-se afirmar que o tempo é o recurso mais precioso, mesmo por ser o mais escasso, para os executivos.

Conscientes destes pressupostos, a questão de pesquisa desta dissertação de mestrado está dirigida a esta realidade contemporânea: como a gestão do tempo pode impactar na experiência dos clientes e nos resultados das agências bancárias no contexto de transformação digital? A partir desta pesquisa, o objetivo foi identificar oportunidades de melhorias para a gestão da produtividade em um grande Banco brasileiro.

Refletindo sobre a pesquisa realizada, suas etapas, os aprendizados obtidos, e as contribuições conceituais e práticas deste trabalho, é possível afirmar que esta pesquisa é inovadora, quando examinado o ambiente de pesquisa, uma vez que não há estudos anteriores com este grau de profundidade sobre a gestão do tempo aplicadas ao Banco pesquisado.

O processo de gestão da produtividade demonstra a importância do planejamento estratégico das ações nos mais diversos ambientes de atuação. A aplicação de métodos na execução possibilita um controle apurado em relação à utilização dos recursos disponíveis, reduzindo tempos e custos e agregando valor a saída do processo. Além deste aspecto, considera-se a importância da padronização de ações, adicionando agilidade e precisão nas

execuções, qualificando os serviços prestados e aumentando o nível de satisfação em relação à qualidade entregue.

Quando um problema é identificado precocemente, consegue-se criar um plano para evita-lo, ou resolvê-lo antes que se instale. Com planejamento, organização, prioridades estabelecidas e a ferramenta correta, pode ser possível sim, ter tempo para todas as demandas corporativas, e familiares, pois com o método certo, as ferramentas corretas e com uma mentalidade mais produtiva é possível ter tempo para o que é mais importante. (BARBOSA, 2008).

No que se refere ao item metodológico de conclusões, o uso da metodologia de pesquisa do Design Science Research viabilizou a pesquisadora liberdade para que se utilizassem diversas técnicas de pesquisa, variando o uso de ferramentas e assim, podendo obter diferentes caminhos de solução para um mesmo problema apresentado, com o devido pragmatismo de uma pesquisa de rigor científico com o compromisso de uma entrega tangível para a organização financiadora do estudo, típica de um mestrado profissional que implementa a lógica de utilização de conceitos no estado da arte para a transformação da sociedade, gerando valor para clientes e acionistas, e desenvolvimento do pesquisador.

Previamente a elaboração do questionário visando confiabilidade do instrumento, foi levantamento de algumas informações: levantamento prévio dos indicadores de resultado das agências (Resultado Gerencial e Margem de contribuição), indicadores de Satisfação de clientes.

O artefato desenvolvido na pesquisa, na forma de um protótipo, será enviado para o ambiente de homologação do Banco para teste de usabilidade no microssistema e análise de implementação nas suas agencias.

Ainda que a pesquisa desenvolvida tenha por ambiente de pesquisa e objetivo ser aplicado a uma determinada organização específica, este artefato poderá ter seu protótipo replicado a diversas áreas e em diferentes tipos de empresas, mediante algumas adaptações nos protótipos de telas apresentadas, adequando ao uso geral no processo sobre produtividade.

Pela validação teórica, o artefato de gestão da produtividade facultará:

- Comunicar os principais objetivos da empresa de forma mais clara, precisa e consistente com todos colaboradores estabelecendo foco para que toda a empresa se concentre nas ações que mais trarão maiores resultados alinhando as atividades

de todos os funcionários aos principais objetivos, adquirindo mais tempo para o que é importante, reduzindo o número de urgências;

- Valorizar resultados, não tarefas ou atividades táticas;
- Dar significado e propósito aos funcionários, conectando-os à missão da organização, podendo ver suas contribuições e desempenho individual impactando positivamente os resultados;
- Proporcionar a aprendizagem contínua por meio de melhorias mais rápidas que geram melhores resultados para uma vida com mais equilíbrio;
- Auxiliar os gestores a serem mais eficazes e melhorar o coaching e o feedback em ciclos menores identificando possíveis gaps de conhecimento na equipe;
- Estimular transparência e responsabilidade, todos podem ver em que seus colegas estão trabalhando e destacando, o que gera mais colaboração e cooperação para melhores desempenhos;
- Como resultado da clareza, foco, alinhamento, conexão e aprendizado contínuo, a empresa conseguirá acelerar o desempenho, estimular a meritocracia e melhorar os resultados.

Durante a realização da pesquisa na instituição, foi percebido o esforço de parcela de funcionários para ganharem mais tempo ou se tornarem mais produtivos, quer seja buscando aprimoramentos oferecidos pela empresa na universidade corporativa ou mudando comportamentos existentes.

Conclui-se também que o conhecimento compilado através do desenvolvimento deste trabalho, poderá ser aprimorado para trabalhos futuros, inclusive havendo funcionalidades relacionadas à pesquisa e atualização desta base de conhecimento, possibilitando adicionar novas técnicas e/ou ferramentas de gestão ao artefato elaborado.

Como a exploração do tema não se encerra com a entrega da dissertação de mestrado produzida como resultado, apresentam-se algumas sugestões a respeito do presente trabalho para estudo futuros:

- Revisão, complementação e aprofundamento do estudo por meio de novas pesquisas, considerando o universo da empresa e que a amostra foi um recorte de agências de apenas um Estado brasileiro, podendo ser realizados estudos estendendo a amostragem a outras regiões do Brasil, dadas as dimensões demográficas de atuação do Banco.
- O instrumento de pesquisa utilizado, apesar de todos os cuidados tomados na elaboração, contém afirmativas que podem ser interpretadas de forma diferenciada pelos respondentes;

- Realização de Grupo focal de Gerentes Gerais das agências;
- Aprofundamento realidade x OKRs, objetivando revisão das métricas existentes com escores mais bem detalhados acompanhando as novas tendências tecnológicas;
- Validação do Modelo, a partir do teste-piloto, por meio ambiente de homologação (testar o funcionamento no sistema da empresa), elaborando indicadores de resultados e avaliando os seus efeitos;
- Aconselha-se que ao início do processo de codificação em plataforma de software seja feita uma nova rodada de verificação, validando se os requisitos definidos por este artefato estão adequados as reais necessidades do momento;
- Desenvolvimento de Robô *advisor* com uso de IA para fornecimento de feedbacks on-line dentro da plataforma do artefato sobre o desempenho individual oferecendo sugestões de aprimoramento através da base de cursos on-line da faculdade corporativa, bem como emitindo reconhecimentos com envio simultâneos de pontuações dos funcionários para os programas de reconhecimento de desempenho e ascensão profissional, sinalizando ciência ao gestor da equipe.
- O Modelo pode servir como referência acadêmica para capacitações e consultorias que trabalhem com planejamento estratégico, gestão da produtividade e competitividade;
- Enviar protótipo, com resultados e sugestões elaboradas a partir desta dissertação como ferramenta de mudança cultural e no contexto de transformação digital em implementação.

Assim, finalizando, considera-se que a presente pesquisa cumpriu plenamente seus objetivos, tanto acadêmicos, na exploração e mobilização de conhecimentos relevantes no tema em estudo, e no desenvolvimento do pesquisador, como empresariais, pelo compromisso de um mestrado profissional, pela entrega de um artefato aplicável ao ambiente profissional para o qual foi concebido e onde foi desenvolvido.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIALLI, F.; ANTONIALLI, L. M.; & ANTONIALLI, R.; Usos e abusos da escala likert: estudo bibliométrico nos anais do EnANPAD de 2010 a 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328027894_Usos_e_abusos_da_escala_likert_estudo_bibliometrico_nos_anais_do_EnANPAD_de_2010_a_2015

ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, v.40, n. 1, p. 2-27, 2008.

ABDEL-MAKSoud, A., DUGDALE, D., & LUTHER, R. Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accounting Review*, 37 (3), p. 261-297, 2005.

AMARAL, L. M. A Eco-Eficiência das Organizações no Contexto da Sociedade da Informação. Recuperado de [http://www.apdsi.pt/uploads/news/id336/apdsi - eco-eficiência das organizações no contexto da sociedade da informação.pdf](http://www.apdsi.pt/uploads/news/id336/apdsi_-_eco-eficiencia_das_organizacoes_no_contexto_da_sociedade_da_informacao.pdf), 2010.

ANDREWS, Kenneth R. *The concept of corporate strategy*. New York, 1971.

ANSOFF, I. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1981.

ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor* (3a ed.). São Paulo: Atlas, 2008b.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2001.

BAPTISTA, J.A.A. Nível de conhecimento sobre o protocolo de Kyoto pelas empresas componentes do índice de sustentabilidade empresarial da Bovespa. São Caetano do Sul, 2009.

BARBOSA, C. *A tríade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

BARBORA, C. *A tríade do tempo: O método único para potencializar sua produtividade, aumentar seu equilíbrio e a execução da sua equipe*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, out. 1986.

BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 7, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAUMAN, Z. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BELGHITI, S., Ochs A., Lemoine JF., Badot O. The Phygital Shopping Experience: An Attempt at Conceptualization and Empirical Investigation, 2018. In: Rossi P., Krey N. (eds) Marketing Transformation: Marketing Practice in an EverChanging World. AMSWMC 2017. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham. Acesso em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-68750-6_18.

BERGERON, B. Essentials of Knowledge Management Studies in health technology and informatics. v. 160, p.1-208. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20841910>, 2003.

BITNER, M. J., & HUBBERT, A. R. Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. Service quality: New directions in theory and practice, 34, 72-94, 1994.

BLAIR, G. M. Personal time management for busy managers. Eng insering Management Journal, v. 2, p. 35-38. Feb. 1992.

BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. Tese Doutorado, USP. 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

BORNIA, Antônio Cezar. Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUREAU OF LABOR STATISTICS (BLS). (2006). Labor productivity and costs. <<http://www.bls.gov/lpc/faqs.htm#P01>> Acessado em 28/10/2013.

BURGOYNE, J.; JAMES, K. T. Towards best or better practice in corporate leadership development: Operational issues in mode 2 and design science research. British Journal of Management, v. 17, n. 4, p. 303–316, 2006.

BPM CBOK; Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento; ABPMP - Association of Business Process Management Professionals; Brasil: 2013. Brazil digital report 1st edition – April 2019. Disponível em <https://www.brazilatsiliconvalley.com/brazil-digital-report>. Acesso em 13/04/2019.

BRUYNE, P.; Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC. Manual Básico de Indicadores de Produtividade na Construção Civil: Volume 1. Brasília: CBIC, 2017. 92 p. Disponível em https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Manual_Basico_de_Indicadores_de_Produtividade_na_Construcao_Civil_2017.pdf. Acessado em: 18 jan. 2019.

CARVALHO, G. A gestão com foco na administração do tempo. João Pessoa, out. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos>>. Acesso em: 12 mai. 2015.

CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. (1ª ed.). São Paulo (SP): Editora Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture. London: Willey, 2011.

CHAVES, E. O. C. Administração do Tempo, 2008. Recuperado de <http://www.chaves.com.br/TEXTSELF/MISC/timemgt.htm>

CHENG, T.; TEIZER, J.; MIGLIACCIO, G. C.; GATTI, U. C. Automated Task-Level Activity Analysis through Fusion of Real Time Location Sensors and Worker's thoracic posture data. *Automation in Construction*, vol. 29, p. 24-39, 2013.

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p.555-593, 1987.

COLLIS, D. J. (1995). The resource-based view of the firm and the importance of factor markets. Working Paper #95-070. Cambridge: Harvard Business School.

COLLIS, D. J., & MONTGOMERY, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.

COLLIS, DAVID J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. In: *Knowledge and strategy*. 1999. p. 25-40. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50005-X>

COOPER, A., REIMANN, R., & CRONIN, D. About Face 3: The Essentials of Interaction Design. Estados Unidos da América: Wiley Publishing, Inc., 2007.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: Papirus, 1995.

COVEY, S. R. Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes. São Paulo: Nova Cultural, 1989.

COVEY, S. R. First Things First - Como definir prioridades num mundo sem tempo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

COVEY, S.R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. 30 ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

COX III, JEFF; SPENCER, Michael S. Manual da Teoria das Restrições. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CUNHA, C.; VASCONCELOS, M.C.; AFONSO, T. Análise das Práticas de Gestão do Conhecimento de Empresas do setor Farmacêutico no Brasil. *Revista Gestão & Tecnologia*. Pedro Leopoldo, V. 7, n. 2, p. 1-14, ago./set., 2010.

DAFT, R. L.; LEWIN, A. Y. Can organizations studies begin to break out of the normal science straitjacket? An editorial essay. *Organization Science*, v. 1, n. 1, p. 1-10, 1990.

Day, G. S. The capabilities of market-driven companies. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–51, 1994.

DEMING, W.E. *Qualidade: a revolução da administração*. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.

DETTMER, H. WILLIAM. *The logical thinking process: A systems approach to complex problem solving*. ASQ Quality Press, 2007.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 33, n. 12, dez. 1989.

DOERR, J. *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Portfolio/Penguin, 2018.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; *Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DRUCKER, P. *O Gerente Eficaz*. Rio de Janeiro: LTC, 1967.

DRUCKER, P.F. *Práticas de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, P.F. *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1994.

DURDYEV, S.; ISMAIL, S.; KANDYMOV, N. Structural Equation Model of the Factors Affecting Construction Labor Productivity. *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 144, n. 4, 2018.

EDVARDSSON, B., GUSTAFSSON, A., & ENQUIST, B. Success factors in new service development and value creation through services. *Advances in services innovations*, 165-183, 2007.

EINHORN, H. J.; HOGARTH, R.M.; KLEMPNER, E.; Quality of group judgment. *Psychological Bulletin*. v.84, n.1, p.158-172, 1977.

EL-GOHARY, K. M., AZIZ, R. F. Factors Influencing Construction Labor Productivity in Egypt. *Journal of Management in Engineering*, vol. 30, n. 1, p. 1-9, 2014.

ERNST & YOUNG. *The journey toward greater customer centricity: Voice of the customer: time to rethink your relationships*, Ernst & Young. 2012. Download available at www.ey.com/insurance.

EY, *Estudo Sobre Produtividade na Construção Civil: Desafios e Tendências no Brasil*, 2014. Disponível em: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Estudo

_Produtividade_na_Construcao_Civil/\$FILE/Estudo_Real_Estate.pdf Acesso em 29 de julho 2014.

ESPEJO, M. M. D. S. B. Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-30062008-141909/>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

ESTRADA, R. J. S., Flores, G. T., & Schimith, C. D. Gestão do Tempo como Apoio ao Planejamento Estratégico Pessoal. *Revista de Administração Da Universidade Federal de Santa Maria*, vol.4, n.2, 315–332, 2011.

EPSTEIN, M., e MANZONI, J. Implementing corporate strategy: from tableaux of bord to balanced scorecard. *European Management Journal*, v.16, n.2, pp 190-203, 1998.

FÁVERO, L. P., BELFIORE, P., DA SILVA, F. L., & CHAN, B. L. Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FEBRABAN. Mobile banking é canal preferido dos brasileiros para pagamento de contas e transferências bancárias. Pesquisa de Tecnologia Bancária 2019 da FEBRABAN. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>.

FLUSSER, V. A escrita: há futuro para a escrita? São Paulo: Annablume, 2010.

FOSTER, M. Até que enfim mais tempo. São Paulo, SP: Fundamento Educacional, 2009.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA Jr., M. V. M. & MOSCAROLA, J. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1996, Angra dos Reis. Anais. Angra dos Reis: ANPAD, set. 1996.

FREZATTI, F. Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 38 p.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; SIQUEIRA, E. Controle Gerencial: uma abordagem da Contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas. 2009.

FROW, P., & PAYNE, A. Towards the 'perfect' customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 89-101, 2007.

FURRER, O.; HOWARD, T.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n. 1, 2008.

GITMAN, L. J.; Princípios de Administração Financeira. 7. Ed. São Paulo: HARBRA, 2002.

GLUCK, F. & KAUFMAN, S. & WALLECK, A. S. *The four phases of strategic management*. Journal of Business Strategy, Vol. 2, n.3. winter, p. 9-21, 1982.

GUILE, D. O que distingue a economia do conhecimento? Implicações para a educação. Cad. Pesqui., São Paulo, v. 38, n. 135, p. 611-636, 2008.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GOLDRATT, ELIYAHU M. A Meta. São Paulo: Educator, 1984.

GOLDRATT, ELIYAHU M. A Síndrome do Palheiro: Garimpando informações num oceano de dados. São Paulo: C. Fulmann, 1991.

GOLDRATT, E. M. Mais que Sorte...Um processo de raciocínio. Great Barrington: The North River Press, 1994.

GOLDRATT, E. M. & COX, J.; A meta: Um processo de aprimoramento contínuo. 17. ed. São Paulo, Educator, 1994.

GOTHELF, J., & SEIDEN, J. Lean UX: Applying Lean. Principles to Improve User Experience, 2013. Estados Unidos da América: O'Reilly Media, Inc.

GRANT, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3): 114-135.

GUERREIRO, R. A meta da empresa. São Paulo: Atlas, 1996.

GUERREIRO, R., CORNACHIONE JR., E., & SOUTES, D. O. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial? Revista de Contabilidade & Finanças, 22 (55), 88-113, 2011.

GUERREIRO, R.; SOUTES, D. O. Práticas de Gestão Baseada no Tempo: um Estudo em Empresas no Brasil. R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 24, n. 63, p. 181-194, set./out./nov./dez. 2013.

GURSKI, L. Consumidores pagariam mais por uma melhor experiência de compra. Pesquisa Accenture. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/01/10/consumidores-pagariam-mais-experiencia-compra/> Acessado: 12 jan 2020.

HAIR JUNIOR, J. F. et al, Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HANNA, A. S.; CHANG, C. K.; SULLIVAN, K.; LACKNEY, J. A. Impact of Shift Work on Labor Productivity for Labor Intensive Contractor. Journal of Construction Engineering and Management, vol. 134, n. 3, p. 197-204, 2008.

HANSEN, DON R.; MOWEN, Maryanne M. GESTÃO DE CUSTOS: Contabilidade e Controle. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, p. 783, 2001.

HAX, A. & MAJLUF, N. The concept of strategy and the strategy formation process. Interfaces, Vol. 18, n. 3, p.99-109, May/Jun 1988.

HAY, M.; WILLIAMSON, P. Good strategy: the view from below. Long Range Planning, Vienna, v. 30, n. 5, p. 651-664, out. 1997. Disponível em:<<http://ac.els-cdn.com/S0024630197000538/1-s2.0-S0024630197000538-main.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2014.

HEIDE, M.; GRØNHAUG, K.; JOHANNESSEN, S. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. Scandinavian Journal of Management, Gothenburg, v. 18, n. 2, p. 217-231, jun. 2002. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S0956522101000070/1-s2.0-S0956522101000070-main.pdf>. Acesso em: 23 set. 2014.

HELKKULA, A., KELLEHER, C. & PIHLSTROM, M. Characterizing value as an experience: implications for researchers and managers. Journal of Service Research, 15(1), 59-75, 2012

HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J.; RAM, S. Design science in information systems research. (A. S. Lee, Ed.) MIS Quarterly, vol. 28, n. 1, p. 75–105, 2004.

HITT, M. A. IRELAND, R. D. Strategy, Contextual Factors, and Performance. First Published August 1, 1985. Research Article <https://doi.org/10.1177/001872678503800807>

HUBBARD, D. W.; How to measure anything: finding the value of “intangibles” in business. 2. ed. New Jersey, Wiley, 2010.

HUMPHREY, W. S. Managing the Software Process. New York: Addison-Wesley, 1989.

ISMAIL, S.; MALONE, M. S.; GEEST, Y. V. Organizações Exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). 1 ed. São Paulo: HSM Editora, 2015.

JOHNSTON, J. & KONG, X. The customer experience: a road map for improvement. Managing Service Quality, 21(1), 5-24, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, jan-fev 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. Alinhamento – Utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P.; A Execução Premium: A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAYDOS, W. Measuring, Managing, and Maximizing Performance. Cambridge: Productivity Press, 1991.

KLEIN, L. UX for Lean Startups: Faster, Smarter User Experience Research and Design. Estados Unidos da América: O'Reilly Media, Inc, 2013.

KOCH, R. O princípio 80/20: o segredo de se realizar mais com menos. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

KOTLER, PHILIP; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

KISI, K. P.; MANI, N.; ROJAS, E. M.; FOSTER, E. T. Optimal Productivity in Labor-Intensive Construction Operations: Pilot Study. *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 143, n. 3, 2016.

KRUEGER, R. A. Focus groups: a practical guide for applied research. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

KRUGMAN, P. R. Competitiveness: a dangerous obsession. In: KRUGMAN, P. R. *Competitiveness: an international economics reader*. New York: Council on Foreign Relations, 1994.

KRUGMAN, PAUL. *The Age of Diminished Expectations*. 3ª edição. Cambridge, The MIT Press, 1994. cap. 1.

KUHN, T. S. *The structure of scientific revolutions*. 2. ed. Chicago: University of Chicago Press, p. 23-35, 1970.

LACERDA, DANIEL PACHECO; RODRIGUES, Luis Henrique. Uma discussão sobre o Mundo dos Custos e o Mundo dos Ganhos sob o ponto de vista da Teoria das Restrições. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, Niterói, v. 4, n.1, 2009.

LASSERRE, E. *Assumindo o Controle do seu Tempo – Série Gestão Orientada para Resultados*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

LEE, M.; LEE, S.; KWON, S.; CHIN, S. A Study on Scan Data Matching for Reverse Engineering of Pipes in Plant Construction. *KSCE Journal of Civil Engineering*, vol. 21, n. 6, p. 2027-2036, 2017.

LIKERT, R.; *A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, v.22, n.140, p.1-155, 1932.*

LIKERT, R. *New Patterns of Management.* New York: McGraw-Hill, 1961.

LIPOVETSKY, G. *Os tempos hipermodernos.* São Paulo: Barcarolla, 2004.

MacCRIMMON, K. R. Do firm strategies exist? *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 113-13-, winter, 1993.

MAGRETTA, J. *Entendendo Michael Porter – O Guia essencial da Competição e Estratégia.* Cidade, HSM Editora, 2012.

MAICZUK, J.; JÚNIOR, P. P. A. Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 14, n. 1, 2013.

MALHOTRA, Y. Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. ***Information Resources Management Journal***, v. 13, n. 1, p. 1-31, 2000.

MANCINI, M. *Como administrar o seu tempo: 24 lições para se tornar proativo e aproveitar cada minuto no trabalho.* Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. *Turning Great Strategy into Great Performance.* Harvard Business Review. P 122- 132. 2005.

MANKINS, M. C.; GARTON, E. *Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Teams Productive Power.* Harvard Business Review Press. Bain & Company. 2017.

MANSON, N. J.; *Is operations research really research? Operation Research Society of South Africa*, v. 22, n.2, p.155-180, 2006.

MARTINS, Pedro Manuel Lourenço, *Avaliação da produtividade na construção no Brasil - O Modelo de Estratificação.* Dissertação de Mestrado, Portugal, Universidade do Porto, 2013.

MATTAR, F. N.; *Pesquisa de marketing.* 5ª ed., São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MAURYA, A. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works.* Estados Unidos da América: O'Reilly Media, Inc. 2012.

MEYER, C. & SCHWAGER, A. *Understanding Customer Experience.* Harvard Business Review, 85(2), 117-126, 2007.

MCKINSEY & COMPANY. *O desafio dos CEOs: como criar uma cultura digital.* Set.2019. Disponível em: <https://braziljournal.com/o-desafio-dos-ceos-como-criar-uma-cultura-digital>. Acesso em 15/09/2019.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, Berkeley, v.16, n.2, p.44-53, winter, 1973.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.

MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation*. *Management Science*, Vol.29, n. 9, p. 934-48, 1978.

MINTZBERG, H. *Five Ps for strategy*. *California Management Review*, Berkeley, Vol. 30, n. 1, p. 11-24, fall, 1987a.

MINTZBERG, H. *Another look at why organizations need strategies*. *California Management Review*, Vol. 30, n.1, p. 25- 32, 1987b.

MINTZBERG, H. *Crafting strategy*. *Harvard Business Review*, v. 65, p. 66-75, jul/aug. 1987c.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J.; *Safári de Estratégia. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B; GHOSHAL. *O processo da estratégia*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORETTIN, P.A.; BUSSAB, W.O. *Estatística básica*. Editora Saraiva, São Paulo, 2002.

MOSELHI, O.; KHAN, Z.; Significance ranking of parameters impacting construction labour productivity. *Construction Innovation*. Vol. 12 No. 3, pp. 272-296; 2012.

MURPHY, T. *Achieving Business Value from Technology: A Practical Guide for Today's executive*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2002.

MOULE, J. *Killer UX Design (1ª Ed.)*. Colington, VIC, Austrália: SitePoint Pty. Ltd, 2012.

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

MYERS, M., VENABLE, J. A set of ethical principles for design science research in information systems. *Information & Management*, n. 51, p. 801–809, 2014.

NAOUM, S. G. Factors influencing labor productivity on construction sites: A state of-the- art literature review and a survey, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Issue: 3, p.401-421, 2016.

NASCIMENTO, S. et al. Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. *Revista Pretexto*, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 33-57, jul./set. 2010.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228, 1999.

NIVEN, Paul R. e LAMORTE. *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Copyright © 2016 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2016.

NOBLE, C.H.; MOKWA, M.P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, v.63, n.4, p.57-73, oct. 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.; The new product development game. *Harvard Business Review*, Boston, MA, USA. 1986. Disponível em: http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780_AdvMIS/paper/part3/32_The%20new%20product%20development%20game.pdf. Acesso em 24 fev. 2017.

NOREEN, Eric W.; SMITH, Debra; MACKEY, James T. A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial: um relatório independente. *Educator*, 1996.

OECD, *Environmental Performance Reviews: Brazil 2015*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264240094-en>. 2015.

OHMAE, K. *The mind of strategist*. New York: McGraw-Hill, 1982.

OHNO, T.; *O Sistema Toyota de Produção – Além da Produção em Larga Escala*. 1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 1997.

ORLIKOWLSKY, W. J. & YATES, J. It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, Vol. 13, N. 6, November-December 2002, pp. 684-700. Disponível em<URL: <http://www.viktoria.se/nulden/MobMethod/Papers/AboutTime.pdf>> acessado em 01/09/2010.

OLIVER, R. L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw Hill, New York, 1997.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation* (John Wiley & sons, Eds.). p.278, New Jersey - USA, 2010.

PANTALEÃO, L. H.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V.; PELLEGRIN, I. A inovação e a curva da riqueza. In: *SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP*, 14., Bauru, 2007. Anais eletrônicos. Bauru: Faculdade de Engenharia de Bauru, 2007. Disponível em:http://www.simpep.feb.unesp.br/abrir_arquivo_pdf.php?tipo=artigo&evento=1&art=539&cad=1578&opcao=com_id. Acesso em: 11 ago. 2014.

PENA, G. Os desafios do tempo acelerado. Recuperado de <http://www.aberje.com.br/colunas/os-desafios-do-tempo-acelerado/2013>. 2013.

PENROSE, Edith T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe, 1959. DOI: <http://dx.doi>.

PREECE, J., Rogers, Y., & Sharp, H. *Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction*. Estados Unidos da América: John Wiley & Sons Inc., 2002.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1986.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v.12, 95-117, 1991.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*. p. 61-78, HBR nov-dec., 1996.

PORTER, M. E. Os caminhos da lucratividade. *HSM Management*, v. 1, n. 1, mar/abr., 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 1, p. 79- 91, may. / jun. 1990.

PWC Strategy & ABCD. A nova fronteira do crédito no Brasil. Pesquisa Fintechs de Crédito. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/financeiro/2019/pesquisa-credito-digital-19.pdf>. 2019.

REICHHELD, F.; MARKEY, R. *A Pergunta Definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um ambiente voltado aos clientes*. Ed. Campus. Bain & Company. 2011.

REICHHELD, F. F. *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business School Press, 2003. Bain & Company. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. Acesso em: 22/05/2019.

REILLY, R. F.; SCHWEIHS, R. P.; *The Handbook of Business Valuation and Intellectual Analysis*. New York: McGraw Hill, 2004

Relatório GBM: Emprego e Crescimento: a Agenda da Produtividade 2018. Disponível em: www.worldbank.org.

RIES, E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Estados Unidos da América: Crown Business. 2011.

RIGBY, D. K. The Future of Shopping. *Harvard Business Review*. 259/16. December 2011. Available in: <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>. 2011.

ROGERS, D. L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital / 1. ed. - São Paulo: Autêntica Business, 2017.

ROMME, A. G. L. Making a difference: an organization as design. *Organization Science*, v. 14, n. 5, p. 558-573, 2003.

SAID, A. A., ELNABY, H. R. H., & WIER, B.; An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 193-223, 2003.

SANTOS, C. Estatística descritiva - Manual de auto-aprendizagem. Lisboa, Edições Sílabo, 2007.

SANTOS, M. L.; FRANCO, C.E.; TERRA, J. C. Gestão de conteúdo 360°. São Paulo: Saraiva, 2009.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research methods for business students. 6. ed. London: Pearson Education, 2012.

SENGE, P. M.; A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 16. ed. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

SEURING, S.; GOLD, S. Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. *Supply Chain Management: an international journal*, v. 17, n. 5, p. 544-555, 2012.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, 4th edn. San Francisco, CA: Wiley, 2010.

SCHIPPER, T., & Swets, M. *Innovative Lean Development: How to Create, Implement and Maintain a Learning Culture Using Fast Learning Cycles*. New York, Estados Unidos da América: Taylor & Francis Group. 2010.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism Socialism and Democracy*. New York, Harper & Row, 1954.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. 5. ed. New York: Harper & Brothers, 1976.

SINISGALLI, E. S. L.; URBINA, L. M. S.; ALVES, J. M. O custeio ABC e a contabilidade de ganhos na definição do mix de produção de uma metalúrgica. *Revista Produção*, v.19, n.2, 2009.

SIMON, H. A. *The sciences of the artificial*. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SIMONS, R.; *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy – Text and Cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

SORDI, J. O.; MEIRELES, M.; SANCHES, C. Design science: uma abordagem inexplorada por pesquisadores brasileiros em gestão de sistemas de informação. In: XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010. Anais do XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

SORDI, J. O.; AZEVEDO, M. C.; MEIRELES, M. A pesquisa design science no Brasil segundo as publicações em administração da informação. *Journal of Information Systems and Technology Management (JISTEM Brasil)*, v. 12, n. 1, p. 165-186, 2015.

SOUTES, D. O. Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. 116 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006-102212/pt-br.php>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

SOUZA, M. A.; LISBOA, L. P.; & ROCHA, W.; Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 14 (32), 40-57, 2003.

SOUZA, U. E. L. Método para a previsão da produtividade da mão-de-obra e do consumo diário de materiais para os serviços de fôrmas, armação, concretagem, alvenaria, revestimentos com argamassa, contrapiso, revestimentos com gesso e revestimentos cerâmicos. 2001. 357p. Tese (Livre Docência) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

STARKEY, K.; MADAN, P. Bridging the relevance gap: aligning stakeholders in the future of Management research. *British Journal of Management*, v. 12, special issue, p.3-26, 2001.

STONE, D., Jarrett, C., Woodroffe, M., & Minocha, S. *User Interface Design and Evaluation*. Estados Unidos da América: Morgan Kaufmann. 2005.

SVEIBY, K. E.; *The new Organizational Wealth: managing and measuring*. cap. 1, p.1-5. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=xKNXlgaeCjAC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acessado em 20 abr. 2017.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Bookman Editora, ISBN 978-85-7780-229-6 Porto Alegre, 2008.

TAYLOR, J.G., Zube, E.H. & Sell, J.L. (1987). Landscape assessment and perception research methods. In R.B. Bechtel, R.W. Marans, & W. Michelson (Orgs.). *Methods in environmental and behavioral research* (pp. 361-393). Nova York: Van Nostrand Reinhold.

TAURION, C. *O Primeiro Passo: A Transformação Digital como base para os negócios Pós-Digitais no século 21*. E-book Kindle. Asin: B01B8TR6W6. Amazon, 2016.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

TEIXEIRA, J., PATRÍCIO, L., NUNES, N. J., NÓBREGA, L., FISK, R. P., & CONSTANTINE, L. Customer experience modeling: From customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362–376, 2012.

THOMAS, H. R.; YIAKOUMIS, I. Factor Model of Construction Productivity. *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 113, n. 4, p. 623-639, 1987.

TSEHAYAE, A. A.; FAYEK, A. R. System model for analyzing construction labour productivity. *Construction Innovation*, vol. 16, n. 2, p. 203-228, 2016b.

VAN AKEN, J. E. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field- tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004.

VAN AKEN, J. E. Management research as a design science: articulating the research products of mode 2 knowledge production in management. *British Journal of Management*, v. 16, n. 1, p. 19-36, 2005.

VAN AKEN, J. E.; ROMME, G. “Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies”, *Organization Management Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 5–12, 2009a. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/omj.2009.1>.

VAN AKEN, J. E.; BERENDS, H.; VAN DER BIJ, H. *Problem Solving in Organizations* 2nd ed., United Kingdom, Cambridge: University Press Cambridge, 2012.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

WAGNER, J. *A Arte de Planejar o Tempo*. Porto Alegre: Literalis, 2003.

WANG, Y. Knowledge-Intensive Service Business Model Research from Innovative Perspective. 2009 International Conference on Management and Service Science. *Anais*. p.1-3. doi: 10.1109/ICMSS.2009.5301946, 2009.

WANK, F.; HANNAFIN, M. J.; Design-Based Research and Tecnology Enhanced Learnin Environments. *Educational Technology Research and Development*, v.53, n.4, pl 5-23, 2005.

WEILL, Peter. WOERNER Stephanie. *Qual o seu modelo digital de negócio?* São Paulo: M. Books do Brasil, 2019.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm. *Strategic Management journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; McAFFE, A. Liderando na era digital: Como utilizar a tecnologia para transformação de seus negócios. M. Books do Brasil Editora Ltda. 2016.

YANIV, I.; The Benefit of Additional Opinions. American Psychological Society, v.13, n.2, p.75-78, 2004.

YI, W.; CHAN, A. P. C. Optimizing work-rest schedule for construction rebar workers in hot and humid environment. Building and Environment, vol. 61, p. 104-113, 2013.

YI, W.; CHAN, A. P. C. Critical Review of Labor Productivity Research in Construction Journals. Journal of Management in Engineering, vol. 30, n. 2, p. 214-225, 2014.

YIN, R. K; Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOMERDIJK, L.G. & VOSS, C.A. Service design for experience-centric services. Journal of Service Research, 13(1), 67-82, 2010.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Participantes da Etapa 1 – Questionário (survey) – presencial

Prezado(a) participante,

Meu nome é Edinalva Piedade Gouveia da Silva e, sou estudante do curso de Mestrado profissional Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – Porto Alegre, RS.

Estou realizando uma pesquisa, sob a supervisão do Professor Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho, que tem por objetivo: avaliar os impactos da administração do variável tempo, nos resultados de satisfação dos clientes e produtividade na conversão de negócios das agências bancárias BB e, a partir dessa análise, sugerir melhorias para a gestão do tempo.

Sua participação será através de um questionário, que será aplicado nas dependências (Agências e Escritórios de Negócios) do Banco do Brasil S.A.

A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins deste estudo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identifica-lo(a).

Mesmo que você não perceba os benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático.

A qualquer momento, enquanto participante você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (51) 99971-8472 ou por meio do e-mail edinalva@bb.com.br

Atenciosamente,

Edinalva Piedade Gouveia da Silva (mestranda)

Matrícula nr. RA: 1809450

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Local e data

Nome e assinatura do participante

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Caro(a) Colega(a),

Você está sendo convidado(a) a responder este questionário de forma voluntária e anônima. O mesmo faz parte da coleta de dados da pesquisa do meu Projeto de Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, e fornecerá informações que possibilitarão avaliar como a gestão do tempo pode influenciar na produtividade das agências de um grande Banco brasileiro.

O formulário é totalmente sigiloso e sem identificação (nome) dos respondentes. As informações fornecidas terão caráter privativo, sendo utilizadas apenas e estritamente para fins acadêmicos. Por favor, responda às questões a seguir:

Desde já, agradeço a sua colaboração!

Pesquisadora responsável: Edinalva Piedade Gouveia da Silva.

Instituição: UNISINOS / MPGN – Mestrado Profissional em Gestão e Negócios

Dados do respondente:

<p>1 – Faixa etária:</p> <p>1.() Menos de 20 2.() 20 a 25 3.() 26 a 35 4.() 36 a 45 5.() 46 a 50 6.() Mais de 50</p>	<p>2 – Gênero:</p> <p>1.() Masculino 2.() Feminino 3.() Outro</p>
<p>3 - Estado Civil:</p> <p>1.() Solteiro(a) 2.() Casado(a) 3.() Separado jud. 4.() Divorciado(a) 5.() Viúvo(a) 6.() Outros: _____</p>	<p>4 – Possui filhos:</p> <p>1.() Não 2.() Sim</p>
<p>3 – Escolaridade:</p> <p>1.() Ensino Fundamental 2.() Ensino Médio 3.() Superior 4.() Pós-Graduação</p>	
<p>4 - Função atual:</p> <p>() Gerente Geral () Gerente de Relacionamento () Assistentes de Negócios/Escriturário</p>	
<p>5 – Tempo de função atual (cargo exercido no momento):</p> <p>1.() Até 3 meses 2.() De 3 a 6 meses 3.() De 6 meses a 1 ano 4.() De 1 a 2 anos 5.() De 2 a 5 anos 6.() Mais de 5 anos</p>	<p>5 – Tempo de trabalho no BB:</p> <p>1.() De 6 meses a 1 ano 2.() De 1 a 5 anos 3.() De 5 a 10 anos 4.() De 10 a 20 anos 5.() Mais que 20 anos</p>

A seguir, serão apresentadas afirmações com uma escala crescente de 1 a 7, na qual a alternativa 1 refere-se a “discordo totalmente” e a alternativa 7 a “concordo totalmente”. Assinale a alternativa que você considerar mais adequada para cada frase.

	Discordo Totalmente
	Concordo Totalmente

01 – Meu desempenho depende do recebimento de informações fornecidas pelos meus colegas, pois não tenho tempo de ler os comunicados/normativos disponíveis.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
02 – Na execução de meu trabalho, estou atingindo progresso mensurável para alcançar as metas estabelecidas no Acordo de trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
03 – Em minha equipe existe um plano de ação claro, com objetivos definidos que apontam as prioridades para maior eficiência na execução da estratégia contribuindo para o aumento da produtividade da equipe;	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
04 – Eu dependo do suporte de colegas ou constantes autorizações de meus superiores para realizar/concluir o meu trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
05 – Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
06 – Em minha equipe mantemos as urgências sob controle e aplicamos maior atenção às atividades importantes.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
07 – Em minha unidade de trabalho as pessoas são orientadas para resolutividade nas atividades, combatendo o desperdício evitando atividades inacabadas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
08 – Em minha unidade de trabalho, recebemos grande quantidade de demandas dos clientes. Existe a impressão de “pouco tempo” para realizar as atividades e ofertas proativas para prospecção de novos negócios;	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
09 - Considero a minha rotina de trabalho cansativa e estressante com existência de atividades que poderiam ser reduzidas ou eliminadas, que não contribuem com os objetivos.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
10 – Mantenho uma organização adequada de ambientes e informações através de utilização de agenda física ou (eletrônica das carteiras negociais), para anotações prévias dos diversos compromissos e rotinas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
11 - Em minha rotina diária tenho o hábito de fazer várias coisas ao mesmo tempo, deixando assim algumas delas inacabadas para o dia seguinte.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
12 – Consigo lidar com desperdiçadores de tempo, como interrupções, reuniões, telefonemas e e-mails.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
13 – Sou proativo e disciplinado, e tenho conseguido manter o foco na execução de tarefas sem procrastinar, contribuindo efetivamente para o resultado da minha agência.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
14 - Consigo ser mais produtivo estando sob pressão ou com curto prazo de entrega.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
15 – A minha unidade de trabalho tem um desempenho de excelência.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
16 – É muito efetivo o trabalho realizado pela minha unidade.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
17 - Os sistemas, processos e ferramentas disponibilizados facilitam a gestão ideal do tempo para o trabalho de forma eficiente.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
18 – A nossa equipe se adapta rapidamente às mudanças da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
19 – A nossa equipe se adapta rapidamente às mudanças dos concorrentes.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
20 – A nossa equipe se adapta rapidamente às mudanças nas necessidades dos consumidores.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
21 – A nossa equipe atende os clientes, sejam internos e/ou externos, com entregas pontuais e satisfatórias.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
22 – O trabalho realizado pela nossa equipe gera valor aos clientes, sejam internos e/ou externos.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
23 – A nossa equipe atinge as metas propostas no ATB no período estabelecido pelo Banco.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
24 - As equipes têm autonomia para realizar o planejamento estratégico da unidade e organização do tempo para proporcionar o controle do mesmo mensurando os impactos sobre o resultado;	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
25 – A nossa equipe tem atingido melhores resultados com proatividade.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
26 - As reuniões têm pautas previamente informadas, são conduzidas com objetividade, realizadas dentro de 02h horas, em média, e todos os membros da	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

equipe participam e contribuem para soluções comuns para elevação dos resultados.	
27 - Todos os membros da minha equipe participam ativamente das reuniões e contribuem para soluções comuns na elevação dos resultados.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
28 - A minha equipe utiliza ferramentas para correta gestão do tempo como suporte no aumento da produtividade;	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
29 - A nossa equipe trabalha de forma produtiva interagindo com outros departamentos da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
30 - Existem poucos níveis hierárquicos, ou seja, camadas de gestão que separam as equipes de linha de frente das agências dos CEOs da organização facilitando o bom fluxo da comunicação, alinhamento e execução da estratégia no prazo satisfatório.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
31 - Em uma atividade nova, nossa equipe realiza o trabalho da forma certa na primeira vez.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
32 - Os membros da equipe concordam no que é importante para o grupo e utilizam as ferramentas disponíveis para eliminar desperdícios e ladrões de tempo para melhoria contínua dos processos/negócios.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
33 - Em minha função atual, consigo definir minhas prioridades e administrar todas as demandas, cumprindo-as no prazo certo.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
34 - Diariamente, consigo dedicar até 04h do tempo de trabalho, em média, especificamente para as ofertas negociais	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
35 - Utilizamos o gerenciamento do tempo como técnica para solucionar problemas; em nossa unidade não temos dificuldade da organização do tempo produtivo.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
36 - As ferramentas de gestão disponibilizadas por minha empresa, permitem obter resultados positivos com o planejamento e o gerenciamento de minhas atividades.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
37 - Em minha equipe as pessoas realizam a Gestão do tempo para melhorar a produtividade e equilibrar a vida profissional e pessoal.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
38 - Em minha equipe todos se empenham em evidenciar preocupação com o desperdício de tempo no processo produtivo.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
39-Em minha equipe é possível conciliar ações de autodesenvolvimento com desempenho de excelência.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
40 - O Fator tempo é valorizado em minha empresa na formatação de soluções permitindo tempestividade no atendimento as demandas dos clientes.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Para não comprometer o fator tempo com o que não é urgente, nem relevante, é importante distribuir as tarefas de forma inteligente e aprender a dizer “não” e interromper situações que desperdiçam o tempo.

<p>41 -Escolha e assinale os 05 “ladrões do tempo” mais comuns observados em sua unidade de trabalho (visão agência):</p> <p>() Atender ligações telefônicas ou ler e responder mensagens de texto (Chats/ WhatsApp) constantemente.</p> <p>() falta de planejamento diário e comprometimento para seguir o que se planejou;</p> <p>() indisciplina;</p> <p>() objetivos não definidos;</p> <p>() inexistência de processos eficientes;</p> <p>() dificuldade em elencar prioridades;</p> <p>() visitas não agendadas previamente;</p> <p>() reuniões prolongadas;</p> <p>() má utilização dos recursos de comunicação (celular, internet, e-mail etc.);</p> <p>() desorganização pessoal;</p>	<p>42 -Escolha e assinale os 05 “ladrões do tempo” mais comuns que prejudicam sua produtividade (visão pessoal):</p> <p>() Atender ligações telefônicas ou ler e responder mensagens de texto (Chats/ WhatsApp) constantemente.</p> <p>() falta de planejamento diário e comprometimento para seguir o que se planejou;</p> <p>() indisciplina;</p> <p>() objetivos não definidos;</p> <p>() inexistência de processos eficientes;</p> <p>() dificuldade em elencar prioridades;</p> <p>() visitas não agendadas previamente;</p> <p>() reuniões prolongadas;</p> <p>() má utilização dos recursos de comunicação (celular, internet, e-mail etc.);</p> <p>() desorganização pessoal;</p> <p>() atrasos e ausências não programados;</p>
--	---

<input type="checkbox"/> atrasos e ausências não programados; <input type="checkbox"/> excesso de centralização de tarefas /dificuldade de delegar o que é possível; <input type="checkbox"/> treinamentos deficientes; <input type="checkbox"/> excesso de material para ler ou elaborar (relatórios, catálogos, e-mails, propostas <input type="checkbox"/> falta de organização dos arquivos; <input type="checkbox"/> inexistência de padrões e critérios.	<input type="checkbox"/> excesso de centralização de tarefas /dificuldade de delegar o que é possível; <input type="checkbox"/> treinamentos deficientes; <input type="checkbox"/> excesso de material para ler ou elaborar (relatórios, catálogos, e-mails, propostas <input type="checkbox"/> falta de organização dos arquivos; <input type="checkbox"/> inexistência de padrões e critérios.
<p>43-Escolha e assinale os 05 principais gargalos/dificuldades verificadas na administração do tempo na sua vida profissional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="checkbox"/> Falta de planejamento diário 2. <input type="checkbox"/> Falta de metas 3. <input type="checkbox"/> Não ter um método 4. <input type="checkbox"/> Não ter prioridades claras 5. <input type="checkbox"/> Negociar com equipes 6. <input type="checkbox"/> Reuniões eficazes 7. <input type="checkbox"/> Falta de organização 8. <input type="checkbox"/> Falta de orientação suficiente para saber o que fazer 9. <input type="checkbox"/> Falta de habilidades e recursos necessários 10. <input type="checkbox"/> Grande volume de informações 	<p>44 – Escolha e assinale as 05 principais consequências da má gestão do tempo na sua vida profissional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="checkbox"/> Perda de prazos 2. <input type="checkbox"/> Projetos inacabados 3. <input type="checkbox"/> Queda da produtividade 4. <input type="checkbox"/> Eficiência comprometida 5. <input type="checkbox"/> Incapacidade de definir as prioridades 6. <input type="checkbox"/> Ter que levar trabalho para casa e/ou perder o final de semana 7. <input type="checkbox"/> Reuniões improdutivas 8. <input type="checkbox"/> Estresse com a falta de tempo 9. <input type="checkbox"/> Demissão

Tendo em vista a importância do tempo como um recurso em sua vida profissional, considerando a tecnologia como grande fator de inovação e competitividade no setor bancário, enumere por ordem de relevância (1,2,3, 4 e 5, sendo 1 o menos relevante e 5 o mais relevante) o uso dos recursos tecnológicos abaixo:

<p>45 - Você obtém maior interatividade na comunicação com os clientes:</p> <input type="checkbox"/> ATA – Atendimento Telefônico <input type="checkbox"/> e-mail corporativo <input type="checkbox"/> WhatsApp <input type="checkbox"/> Chat online <input type="checkbox"/> Videoconferências	<p>46 - Quais você considera mais efetivas para o apoio no fechamento de negócios on-line?</p> <input type="checkbox"/> ATA – Atendimento Telefônico <input type="checkbox"/> e-mail corporativo <input type="checkbox"/> WhatsApp <input type="checkbox"/> Chat online <input type="checkbox"/> Videoconferências
<p>47 - Faz com que você sinta que deixou de ser o “dono” de seu tempo, impactando negativamente em sua produtividade:</p> <input type="checkbox"/> ATA – Atendimento Telefônico <input type="checkbox"/> e-mail corporativo <input type="checkbox"/> WhatsApp <input type="checkbox"/> Chat online <input type="checkbox"/> Videoconferências	

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO II			
PERGUNTAS	LITERATURA (Conf. QD.1 BL.2)	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVO GERAL
12, 17, 18, 19, 27, 34, 40, 45, 46	Inovação e Transformação Digital	Relacionar a variável tempo aos resultados traçados no plano de metas da organização;	Avaliar os impactos da administração do variável tempo, nos resultados de satisfação dos clientes e produtividade na conversão de negócios das agências bancárias BB e, a partir dessa análise, sugerir melhorias para a gestão da produtividade.
8, 13, 14, 15, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 33, 35, 36, 39, 41, 43, 45	Estratégia e Competitividade	Comparar o tempo total dedicado às vendas em relação à carga horária total das unidades avaliadas;	
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 16, 21, 22, 25, 26, 30, 31, 32, 34, 35, 42, 46, 47	Gestão do Tempo e Produtividade	Identificar os principais gargalos para o aumento da produtividade em vendas;	
18, 19, 20,	Marketing	Integrar as ferramentas de Gestão de tempo e Conversão de Negócios num Painel de Gestão unificado, orientado para a produtividade;	
9, 37, 38, 43,	Psicologia	Apresentar sugestão de melhorias para maior aproveitamento do tempo na realização do atendimento bancário, nas agências de varejo BB.	

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE D - Entrevistas com os tomadores de decisão – Focus Group

A presente entrevista visa obter informações com os Gerentes de Agências e unidades Táticas do Banco, Administradores que tomam decisões ou delas, sobre quais as soluções ou possíveis efeitos desejáveis para as principais fraquezas identificadas na coleta realizada por meio de questionários aplicados a 126 funcionários de carreira da empresa e cruzamento de dados durante o mês de fev. de 2020. As novas informações servirão como insumos para analisar as relações de causa e efeito e elaboração das arvores as quais formam o Processo de Raciocínio da Teoria das Restrições.

Agradeço sua participação e colaboração

Pesquisador Responsável: Edinalva Piedade Gouveia da Silva

Roteiro de perguntas:

Questão final: “nós esquecemos algo?” e “que conselho vocês teriam para nós?”

1. Esta ferramenta contribui para tua gestão e atende os objetivos de tua unidade?
2. Te ajuda na construção do resultado de tua unidade?
3. O que pode ser aprimorado?
4. Como ampliar a eficiência na gestão do tempo?
5. Que ações podem contribuir para diminuir os gaps de produtividade?
6. O que pode ser feito por meio dos benefícios, incentivos, cursos e treinamentos para motivar os colaboradores e melhorar a eficiência e desempenho?
7. Quais as soluções para a modernização software atual?
8. O que fazer para que todos os níveis da agência possam participar da “gestão participativa” engajando e contribuir com o resultado e satisfação do atendimento?

Porto Alegre (RS), 05 de março de 2020

Anexo I

Modelo de protocolo DRS – pesquisador

Identificação do problema	<p>Origem do problema</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nova ou interessante informação ✓ Busca pela resposta à uma questão importante ✓ Solução para um problema prático ✓ Solução para uma determinada classe de problemas ✓ Outro: _____ <p>Faça a descrição do problema identificado, justificando, brevemente, a sua relevância.</p>												
Conscientização do problema	<p>Descreva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As principais informações referentes ao problema e o contexto em que ele se encontra. • Principais causas do problema (quando possível). • Funcionalidades esperadas para o artefato a ser desenvolvido. • Performance esperada para o artefato. • Requisitos de funcionamento do artefato. • Heurísticas contingenciais do problema 												
Revisão sistemática da literatura	<p>Seguir o protocolo proposto no Capítulo 6 do livro DSR (DRESCH et al 2015).</p>												
Identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas	<p>A partir da revisão sistemática da literatura, liste os artefatos e classes de problemas identificados.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Classe de problemas</th> <th style="width: 33%;">Problema</th> <th style="width: 33%;">Artefatos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Classe de problemas	Problema	Artefatos									
Classe de problemas	Problema	Artefatos											
Proposição de artefatos para resolver o problema específico	<p>Artefato selecionado: _____</p> <p>Detalhe as etapas necessárias para o desenvolvimento do artefato. Esse detalhamento poderá ser feito por meio de um plano de ação.</p> <p>Liste as soluções que serão consideradas satisfatórias para o adequado funcionamento do artefato.</p> <p>Liste os procedimentos a serem aplicados para:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Construção do artefato b) Avaliação do artefato <p>Liste os resultados esperados com o desenvolvimento desse artefato.</p>												

Projeto do artefato Selecionado

Explicita qual será a abordagem utilizada para o desenvolvimento do artefato, detalhando, inclusive, as técnicas necessárias. Detalhe quais são as características do ambiente interno do artefato e quais suas heurísticas de construção.

Desenvolvimento do artefato

Detalhe como será realizada a avaliação do artefato, explicitando as técnicas e ferramentas aplicadas. Além disso, é o momento para verificar se os requisitos especificados para o artefato foram, de fato, atendidos. Formalize os aspectos de contexto (contingências do ambiente) que o artefato precisa considerar e/ou respeitar.

Avaliação do artefato

Requisito	Atendido		
	Sim	Não	Por quê?

Explicitação das Aprendizagens

Descreva os aspectos nos quais o pesquisador obteve sucesso e, também, daqueles pontos que deveriam ser melhorados para uma próxima pesquisa.

Conclusões

Descreva as principais conclusões obtidas com a pesquisa, suas limitações e, também, possíveis oportunidades de trabalhos futuros.

Generalização para uma classe de problemas

Liste as possíveis classes de problemas para as quais este artefato poderá contribuir.

Comunicação dos resultados

Selecione o formato em que será realizada a comunicação dos resultados da pesquisa:

- Monografia
- Dissertação
- Tese
- Artigo científico para periódico. Qual? _____
- Artigo científico para congresso. Qual? _____

Anexo II

Tabela de Correlação de Spearman: análise das relações significativas entre as variáveis do instrumento de avaliação, com identificação da intensidade.

	V2	V3	V4	V5	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	
V2	1,000																																					
V3	0,627	1,000																																				
V4			0,342	1,000																																		
V7			0,487		1,000																																	
V8			0,453		0,304	1,000																																
V9						0,380	1,000																															
V11							0,319	1,000																														
V13	0,627	0,319			0,338			0,380	1,000																													
V14										0,322	1,000																											
V15												0,314	1,000																									
V16	0,301	0,302			0,442	0,463						0,307	0,306	1,000																								
V17															0,305	0,419	1,000																					
V18																0,336	0,312	1,000																				
V19																		0,322	1,000																			
V20																				0,324	1,000																	
V21																						0,321	1,000															
V22																								0,321	1,000													
V23																										0,321	1,000											
V24																												0,321	1,000									
V25																														0,321	1,000							
V26																															0,321	1,000						
V27																																0,321	1,000					
V28																																	0,321	1,000				
V29																																		0,321	1,000			
V30																																			0,321	1,000		
V31																																				0,321	1,000	
V32																																				0,321	1,000	
V33																																					0,321	1,000
V34																																					0,321	1,000
V35																																					0,321	1,000
V36																																					0,321	1,000
V37																																					0,321	1,000
V38																																					0,321	1,000
V39																																					0,321	1,000
V40	0,528	0,318			0,419			0,322																													0,321	1,000



Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – FORMULÁRIOS PAINEL DE EXPERTS PARA AVALIAÇÃO DE ESPECIALISTAS

Para a execução da etapa de validação do artefato resultante do Projeto de Prototipação do Painel de Gestão do Atendimento, foram enviados a 3 (três) especialistas o seguinte formulário com questionários:

FERRAMENTAS E METODOLOGIAS	UTILIDADE	PRESCRIÇÃO	ATENDIMENTO
Conceito Resource-Based View - RBV			
Definição da Cadeia de Valor			
Definição de Ativos Intangíveis			
Teoria das Restrições - TOC			
Estratégia e Competitividade			
BSC e Mapa Estratégico em Serviços Bancários			
Indicadores de Desempenho			
Experiência do Cliente			
Organizações Exponenciais			
Transformação Digital			
Inovação nos Modelos Digitais			
Produtividade			
Gestão do Tempo			
Modelos de Gestão do Tempo			
Artefato - Definição e Modelagem de Protótipos			

1 - Totalmente Inútil / 2 - Inútil / 3 - Indiferente / 4 - Útil / 5 - Totalmente Útil

USABILIDADE PROTÓTIPO DE TELAS	USABILIDADE	ESTABELECE PADRÃO
Requisitos do Artefato		
Telas de Navegação - Layout		
Matriz de Acessos/Permissões		
Módulos de Trabalho		
Bloco Gestão do Tempo		
Bloco Produtividade		
Bloco Reconhecimentos/Feedbacks		
Inter-conexões de Sistemas Gerenciais		

1 - Totalmente sem Padrão / 2 - Sem Padrão / 3 - Indiferente
4 - Com Padrão / 5 - Totalmente com Padrão

USABILIDADE PAINEL DE GESTÃO - LAYOUT GESTORES	USABILIDADE	ESTABELECE PADRÃO
Gerentes de Agências (Presenciais ou Remota)		
Acompanhamento Eficiência do Atendimento - Visão Agência		
Quantidade de Clientes em Atendimento/Espera		
Quantidade de atendimentos Finalizados no Prazo/Fora do Prazo e Abandonados		
Extrato de Pessoas / Operadores do Atendimento		
Tempo de Atendimento por Funcionário		
Quantidade de Atendimento po Funcionário		
Tempo Total de Atendimento por Funcionário - HRF		
Negócios Realizados por Funcionário		
Total de Vendas Diária - Gestão Online		
Capacitações: Visão Agência e por Funcionários		
Premiações e Reconhecimentos - PDG: Cassificação Agência e Funcionários		

1 - Totalmente sem Padrão / 2 - Sem Padrão / 3 - Indiferente

4 - Com Padrão / 5 - Totalmente com Padrão

PAINEL DE GESTÃO - LAYOUT: OPERADOR DE ATENDIMENTO	USABILIDADE	ESTABELECE PADRÃO
Acompanhamento Eficiência Agência		
Meus Atendimentos (Finalizados: No Prazo, fora do prazo, abandonados)		
Meu Desempenho (Qtde Atendimentos, Tempo Médio Atendimento, % de Conversão de Negócios, Resultado...)		
Detalhamento das Vendas por Indicador - Gestão Online		
Capacitações Agência e por Funcionários		
Premiações e Reconhecimentos - PDG: Classificação do Funcionário/Lacunas de Desempenho		

1 - Totalmente sem Padrão / 2 - Sem Padrão / 3 - Indiferente

4 - Com Padrão / 5 - Totalmente com Padrão

RESULTADOS APRESENTADOS	INDICADOR
Estratégias de Comunicação e Clareza de Prioridades	
Identificação de Problemas e Oportunidades	
Alocação Eficiente de Recursos e Definição de Responsabilidades	
Melhoria do Planejamento e Controle de Vendas	
Delegação de Forma Fácil e Efetiva/Autonomia	
Identificações de Ações: Gestão de Comportamento e Feedback de Aprimoramento	
Gratificação e o Reconhecimento do Conhecimento	

1 - Nunca Funcionará / 2 - Não Funcionará / 3 - Funcionará com Falhas / 4 - Funcionará

FLUXOS APRESENTADOS	INDICADOR
De Fácil Compreensão	
Representa Sequência Lógica de Execução	
Contempla a Integração dos Sistemas de Gestão	
Apoia o Gestos e Operadores de Atendimento para Atingir o Objetivo Proposto	
Evita Retrabalho	

1 - Nunca Funcionará / 2 - Não Funcionará / 3 - Funcionará com Falhas / 4 - Funcionará

APÊNDICE F – RESPOSAS DOS QUESTIONÁRIOS ENVIADOS NO PAINEL DE EXPERTS

Seguem abaixo as cópias das tabelas codificadas em planilhas enviadas com as respostas das validações feitas pelos especialistas.

Quadro 31: Resultados apresentados na Avaliação dos Especialistas em relação a utilidade, prescrição e atendimento do Artefato

RESPOSTAS PAINEL DE ESPECIALISTAS		EXPERT 1	EXPERT 2	EXPERT 3	EXPERT 1	EXPERT 2	EXPERT 3	EXPERT 1	EXPERT 2	EXPERT 3	UTILIDADE		PRESCRIÇÃO		ATENDIMENTO	
BLOCO	QUESTIONAMENTO	UTILIDADE	UTILIDADE	UTILIDADE	PRESCRIÇÃO	PRESCRIÇÃO	PRESCRIÇÃO	ATENDIMENTO	ATENDIMENTO	ATENDIMENTO	MÉDIA	% MÉDIA	MÉDIA	% MÉDIA	MÉDIA	% MÉDIA
FERRAMENTAS/METODOLOGIAS	CONCEITO RESOURCE-BASED VIEW - RBV	3	4	5	3	5	5	3	5	5	4,00	80,0%	4,33	86,7%	4,33	86,7%
	DEFINIÇÃO DE CADIA DE VALOR	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4,00	80,0%	3,33	66,7%	4,00	80,0%
	DEFINIÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS	4	4	5	3	5	5	3	3	5	4,33	86,7%	4,33	86,7%	3,67	73,3%
	TEORIA DAS RESTRIÇÕES - TOC	3	4	4	3	3	5	3	3	5	3,67	73,3%	3,67	73,3%	3,67	73,3%
	ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE	5	5	5	3	3	5	3	4	5	5,00	100,0%	3,67	73,3%	4,00	80,0%
	BSC e MAPA ESTRATÉGICO EM SERV. BANCÁRIOS	4	4	5	3	3	3	3	4	5	4,33	86,7%	3,00	60,0%	4,00	80,0%
	INDICADORES DE DESEMPENHO	3	4	5	3	4	5	3	5	5	4,00	80,0%	4,00	80,0%	4,33	86,7%
	EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	3	5	5	3	4	5	3	5	5	4,33	86,7%	4,00	80,0%	4,33	86,7%
	ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS	3	3	4	3	3	5	2	3	3	3,33	66,7%	3,67	73,3%	2,67	53,3%
	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	3	5	5	3	4	5	3	5	5	4,33	86,7%	4,00	80,0%	4,33	86,7%
	INOVAÇÃO NOS MODELOS DIGITAIS	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4,00	80,0%	4,00	80,0%	4,00	80,0%
	PRODUTIVIDADE	3	5	5	3	4	5	3	5	5	4,33	86,7%	4,00	80,0%	4,33	86,7%
	GESTÃO DO TEMPO	3	5	5	3	4	5	3	5	5	4,33	86,7%	4,00	80,0%	4,33	86,7%
	MODELOS DE GESTÃO DO TEMPO	2	4	5	3	4	4	3	4	5	3,67	73,3%	3,67	73,3%	4,00	80,0%
	ARTEFATO - Definição e Model. de Protótipos	3	3	4	3	3	4	3	3	5	3,33	66,7%	3,33	66,7%	3,67	73,3%

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020)

Quadro 32: Resultados apresentados na Avaliação dos Especialistas em relação a usabilidade e padrão do Artefato

RESPOSTAS PAINEL DE ESPECIALISTAS		EXPERT 1	EXPERT 2	EXPERT 3	EXPERT 1	EXPERT 2	EXPERT 3	USABILIDADE		ESTABELECE PADRÃO	
BLOCO	QUESTIONAMENTO	USABILIDADE	USABILIDADE	USABILIDADE	ESTABELECE PADRÃO	ESTABELECE PADRÃO	ESTABELECE PADRÃO	MÉDIA	% MÉDIA	MÉDIA	% MÉDIA
USABILIDADE DE PROTÓTIPO DE TELAS	REQUISITOS	3	4	5	3	5	5	4,00	80,0%	4,33	86,7%
	LAYOUT TELAS DE NAVEGAÇÃO	3	5	5	4	5	5	4,33	86,7%	4,67	93,3%
	PERMISSOES	3	4	5	3	5	5	4,00	80,0%	4,33	86,7%
	MODULOS DE TRABALHO	4	4	5	5	5	5	4,33	86,7%	5,00	100,0%
	BLOCO GESTAO DO TEMPO	4	4	5	4	5	5	4,33	86,7%	4,67	93,3%
	BLOCO PRODUTIVIDADE	4	4	5	4	5	5	4,33	86,7%	4,67	93,3%
	BLOCO FEEDBACK	4	4	5	5	5	5	4,33	86,7%	5,00	100,0%
USABILIDADE PAINEL DE GESTORES	INTER CONEXOES SISTEMAS GERENCIAIS	4	5	5	5	5	5	4,67	93,3%	5,00	100,0%
	LAYOUT GERENTES DE AGENCIAS	4	5	5	5	5	5	4,67	93,3%	5,00	100,0%
	EFICIENCIA DO ATENDIMENTO	4	5	5	5	5	5	4,67	93,3%	5,00	100,0%
	CLIENTES EM ESPERA	4	5	5	5	5	5	4,67	93,3%	5,00	100,0%
	ATENDIMENTOS	4	4	5	4	5	5	4,33	86,7%	4,67	93,3%
	EXTRATO DE PESSOAS	2	4	4	4	4	5	3,33	66,7%	4,33	86,7%
	TEMPO DE ATENDIMENTO POR FUNCIONARIO	4	4	4	4	4	5	4,00	80,0%	4,33	86,7%
	QUANTIDADE DE ATENDIMENTO POR FUNCIONARI	2	4	4	4	4	5	3,33	66,7%	4,33	86,7%
	HRF	2	4	4	4	4	5	3,33	66,7%	4,33	86,7%
	NEGOCIOS POR FUNCIONARIO	4	4	4	4	4	5	4,00	80,0%	4,33	86,7%
	TOTAL VENDAS POR DIA	4	4	5	4	5	5	4,33	86,7%	4,67	93,3%
	CAPACITAÇÕES	4	4	5	4	5	5	4,33	86,7%	4,67	93,3%
	PREMIações E RECONHECIMENTOS	4	4	5	4	5	5	4,33	86,7%	4,67	93,3%
USABILIDADE PAINEL DE OPERADORES DO ATENDIMENTO	ACOMP EFICIENCIA DA AGENCIA	4	4	5	4	5	5	4,33	86,7%	4,67	93,3%
	MEUS ATENDIMENTOS	4	4	5	4	5	5	4,33	86,7%	4,67	93,3%
	MEU DESEMPENHO	4	4	5	4	5	5	4,33	86,7%	4,67	93,3%
	DETALHAMENTO VENDAS POR INDICADOR	4	4	5	4	5	5	4,33	86,7%	4,67	93,3%
	CAPACITAÇÕES AG E FUNCIONARIO	4	4	4	4	4	5	4,00	80,0%	4,33	86,7%
	PDG FUNCIONARIO	4	4	5	4	5	5	4,33	86,7%	4,67	93,3%

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020)

Quadro 33: Percepção dos Especialistas em relação aos Resultados do Artefato

RESPOSTAS PAINEL DE ESPECIALISTAS		EXPERT 1	EXPERT 2	EXPERT 3	MÉDIA	% MÉDIA
BLOCO	QUESTIONAMENTO	USABILIDADE	USABILIDADE	USABILIDADE		
RESULTADOS	ESTRATEGIAS DE COMUNICAÇÃO	3	4	4	3,67	91,7%
	IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES	3	4	4	3,67	91,7%
	ALOCAÇÃO EFICIENTE DE RECURSOS	3	4	4	3,67	91,7%
	MELHORIA PLANEJAMENTO	3	4	4	3,67	91,7%
	DELEGAÇÃO DE FORMA FACIL E EFETIVA	3	3	4	3,33	83,3%
	GESTAO DE COMPORTAMENTO	3	3	4	3,33	83,3%
	GRATIFICAÇÃO E RECONHECIMENTO	3	3	4	3,33	83,3%
FLUXOS APRESENTADOS	DE FÁCIL COMPREENSÃO	3	3	4	3,33	83,3%
	REPRESENTA SEQUÊNCIA LÓGICA DE EXECUÇÃO	3	3	4	3,33	83,3%
	COMTEMPLA A INTEGRAÇÃO DOS SIST DE GESTÃO	3	3	4	3,33	83,3%
	APOIA O GESTOR E OPER. ATEND ATINGIR OBJETIVOS	3	3	4	3,33	83,3%
	EVITA RETRABALHO	3	3	4	3,33	83,3%

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020)