

inovação
inovação Concurso Inovação na
inovação Gestão Pública Federal

Experiência:

PROGRAMA TIMES DE RESULTADOS

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/ A

Responsável: MARCUS ANTONIUS DE OLIVEIRA VALE

Equipe: Byron Costa de Queiroz, Valdemar Barros Filho, Ana Altina Teixeira Marciano, Marcus Antônio de Oliveira Vale, Maria Rita da Silva Valente, Marcelo Pelágio da Costa Bomfim, Francisco Carlos Cavalcanti, Joaquim dos Santos Barros, Everaldo Nunes Maia, Paulo Roberto de Carvalho Nunes, Elizabeth Castelo Branco de Sousa, Antonio Carlos Rodrigues da Silva, José Victor Medeiros Filho, Antônio Arnaldo de Menezes, Jair Araújo de Oliveira, Wilson dos Santos, Henrique Jorge Tinoco de Aguiar, Ocione Marques Mendonça, Altamir M. de A. Gomes de Moura, Cássia Regina Xavier de Andrade, Carmen Paula de Vasconcelos Menezes, José Rubens Soares de Oliveira, Madalena Maria Viana Barroso, Ana Paula Vitoriano Alves Silva, Gláucia Furtado Brasil de Almeida, Jacqueline Rocha Lima Medeiros, Melina Barbosa Albuquerque, Evelyn Seligmann Feitosa, Sandra Maria Monteiro Holanda, Aureliana Maria Sales de Arruda, Janete Pereira do Amaral, José Júlio Martins Torres, Ana Patrícia G. Montenegro, Rita de Cássia V. Correa, João Batista de Souza, Eleazar de Castro Ribeiro, Maria Luiza Pontes de Siqueira, José Lindoval Aragão Matos, Maria Joseíla Faustino R. Vignoli.

Endereço:

Av. Paranjana, 5700 - Passaré – Bloco B2 Superior - cep: 60.740-000 – Cx.Postal: 628 – fone: 85-299.3080 – Fax 85-299.3551 – e-mail: marcusvale@banconordeste.gov.br

Data do início da implementação da experiência: Novembro/1997

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

Identificação dos problemas que se pretendia resolver

O Banco do Nordeste, a partir de 1995, iniciou um profundo processo de mudança organizacional – redefinição e ampliação dos negócios, redefinição das estratégias, reorientação na forma de funcionamento e inserção de novas concepções na gestão de pessoas. Havia a necessidade de uma maior interação da Direção Geral (Áreas Estratégicas) com as Unidades de Negócios e uma melhor comunicação sobre as estratégias adotadas para o processo de mudança organizacional. Fazia-se necessário criar uma ambiência para sustentação desse processo de mudanças, que possibilitasse o aprofundamento dos conceitos e pressupostos do novo Modelo Organizacional e proporcionasse o desenvolvimento das equipes e conseqüentemente a melhoria dos resultados empresariais.

As ações de consultoria existentes eram especializadas, não contemplando uma visão sistêmica nas dimensões de estratégias, processos e pessoas (dinâmica de funcionamento das Unidades).

DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

Objetivos a que se propôs e resultados visados

O programa foi criado visando à consecução dos seguintes resultados:

- Estimular a formação de uma mentalidade de empresariado, através da auto-gestão da dinâmica de funcionamento da unidade na busca de melhores resultados;
- Sensibilizar o desenvolvimento de uma cultura de times, com o objetivo de alcançar melhores resultados empresariais;
- Otimizar os processos de trabalho, aperfeiçoando e implementando melhores práticas;
- Revitalizar as relações interpessoais no trabalho, contribuindo para melhoria do clima organizacional e desempenho da Unidade;
- Ampliar o processo de aprendizagem na organização, estimulando a criatividade e autonomia das equipes de trabalho, na busca de inovações.

Ações realizadas

Aproveitando as experiências anteriores de consultoria, tais como Programa de Desenvolvimento de Equipes (foco em pessoas), Oficinas de Aperfeiçoamento e Gerenciamento de Processos (foco em processos), Reorientação Mercadológica (foco em mercado) e Programa de Ação (foco em estratégias), foi criado o PROGRAMA TIMES DE RESULTADOS, um programa de consultoria integrada, que visa a melhoria contínua da dinâmica de funcionamento das Unidades, nas dimensões Estratégias, Processos e Pessoas. O Programa é aplicado por meio de oficinas, com duração de 03 dias (sexta-feira, sábado e domingo). São utilizados os seguintes pressupostos de consultoria: Visão Integrada e Abordagem Sistêmica da realidade local do Cliente (não ações isoladas); Foco na aprendizagem contínua de lidar com o cotidiano complexo e incerto (não problemas); Postura de aprendizagem mútua do cliente e do consultor (não aprendizagem unilateral).

Etapas da implementação

O processo de criação e implementação do Programa Times de Resultados compreendeu as seguintes etapas:

- Construção coletiva (consultores internos) para definir a escolha do nome e de toda a estrutura do programa.
- Formação de Consultores Internos, com participação e parceria dos Ambientes (órgão da Direção Geral): Estratégias de Tecnologia, Infra-estrutura de Tecnologia, Monitoração e Controle, Planejamento, Recursos Humanos, Suporte Financeiro e Suporte Mercadológico. A formação teve fundamentação teórica embasada na visão da complexidade, Desenvolvimento Organizacional, Etnografia, Psicologia Social e Educação Biocêntrica.
- Realização de projeto piloto por um período de 06 meses.

Clientela visada

O público-alvo do Programa Times de Resultados constitui-se de todo o quadro de colaboradores da empresa - quadro gerencial, quadro técnico, estagiários e colaboradores terceirizados, envolvendo todas as Unidades.

Concepção da experiência

A concepção da integração das ações de consultoria existentes na empresa em um único programa de forma multidisciplinar, foi iniciativa interna do Ambiente de Desenvolvimento Organizacional, que coordena o Programa Times de Resultados desde sua criação.

Participação dos quadros técnico-administrativos, dos clientes ou de outros possíveis atores envolvidos.

O diferencial do Programa Times de Resultados é o envolvimento, desde sua concepção, de 07 Ambientes da Direção Geral do Banco e das Superintendências Regionais (Unidades estaduais de apoio às agências), na realização das oficinas e acompanhamento das Unidades no período pós-oficina. Anualmente, é realizado um encontro com a participação dos gestores dos Ambientes parceiros e dos consultores, para avaliação do Programa, implementação de melhorias e planejamento das ações do ano. Desde a criação do Programa já participaram das oficinas 6.328 colaboradores.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

O Programa caracterizou-se, em todas as suas etapas, por um processo de construção coletiva. Em cada oficina realizada, é gerado um relatório gerencial que é encaminhado ao gestor da unidade, onde foi realizado o trabalho, para compartilhamento com a equipe. Este relatório é enviado para áreas estratégicas e utilizado como subsídio para adoção de ações corporativas. A cada dois meses é gerado um relatório gerencial para os parceiros internos, informando, de forma sistêmica, os pontos fortes, oportunidades de melhoria e necessidade de apoio da Direção Geral com relação às agências. Anualmente, é gerado um relatório gerencial com a leitura do cenário corporativo, acrescentando-se a geração de compromisso entre consultores e coordenação executiva do programa. Com o uso da tecnologia, todas as informações são armazenadas, documentando-se a história organizacional de cada Unidade.

Outras informações que demonstrem a adequação da experiência aos critérios do concurso

O desafio de desenvolver, em todos os colaboradores da empresa, a cultura do trabalho em times, a inserção, de forma integrada e sistêmica, em cada unidade, nas dimensões Estratégias, Processos e Pessoas, o que refletiu notadamente na melhoria dos resultados empresariais e no desenvolvimento das equipes, nos seguintes aspectos: melhor entendimento das estratégias empresariais; desenvolvimento, nas equipes, da capacidade de auto-diagnose e solução de problemas; aperfeiçoamento dos processos; melhoria das relações interpessoais; melhoria do processo de comunicação entre os colaboradores, e desenvolvimento da afetividade e da criatividade.

MUDANÇAS EFETIVAMENTE OCORRIDAS: RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

Desde a criação do Programa em 1997, foram realizadas 333 oficinas, sendo que deste total 86 já se constituíram segunda oficina. Anualmente, é realizado acompanhamento de pós-venda das oficinas, o que tem gerado registros em torno de 1.373 depoimentos positivos de gestores e colaboradores sobre o Programa. Desde a sua criação, foram gerados 4.093 compromissos de melhoria contínua nas dimensões Estratégias, Processos e Pessoas, transformando positivamente a realidade das Unidades.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

O programa adota vários mecanismos de avaliação de resultados:

- a) De forma individual - avaliação de reação logo após a realização da oficina, abrangendo aspectos ligados ao conhecimento técnico dos facilitadores, participação, grau de contribuição (auto-avaliação), sugestões de melhoria para o programa e aspectos que mais influenciaram positivamente à agência.
- b) No âmbito de gestão - logo após a finalização da oficina, são avaliados a equipe de consultores e o atendimento das expectativas.
- c) Semestralmente, há uma consulta à unidade sobre a agenda de compromissos gerada na oficina, que é acompanhada pela Superintendência Regional;

c) Anualmente, no encontro de trabalho com os facilitadores, é realizada uma avaliação geral do programa, qualificação dos consultores e assessores e geração de agenda de compromissos com ações de melhoria para o programa.

Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e/ou na qualidade dos serviços prestados

Relativamente aos resultados alcançados, destacamos a premiação anual das unidades que alcançaram as metas estabelecidas no Programa de Ação Empresarial; das 9 Unidades premiadas, 7 passaram pelo programa Times de Resultados. No tocante a mercado, o índice de focalização dos créditos, em conformidade com as estratégias empresariais, evoluiu de 40% para um índice médio de 95%. O acompanhamento do Programa de Ação, que antes era realizado somente pelo gerente das Unidades, passou a ser realizado por uma equipe de coordenação e acompanhado por todos os colaboradores, melhorando sensivelmente o nível de conhecimento das estratégias empresariais.

RECURSOS UTILIZADOS

Recursos humanos, financeiros e materiais envolvidos

A equipe que compõe o Programa Times de Resultado é constituída de 53 consultores e 16 assessores das superintendências regionais. É utilizado material didático composto de caderno do participante, bloco de notas, certificado para a unidade e diários de campo para os consultores. São registradas fotos das oficinas utilizando máquina digital.

Mensuração dos custos

O custo médio por colaborador está em torno de R\$ 131,00, compreendendo as despesas de alimentação, diárias, logística, material instrucional e viagens.

LIÇÕES APRENDIDAS

Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

O Programa é coordenado pelo Ambiente de Desenvolvimento Organizacional, composto por 06 consultores internos que conciliam as atividades do Programa com outras atribuições do próprio Ambiente. Assim, a parceria com outros 07 Ambientes da Direção Geral e com as Superintendências Regionais para a realização das oficinas, constitui-se em fator crítico de sucesso. Outro aspecto sensível é a necessidade de as oficinas serem realizadas nos finais de semana. Para isso, foi necessária uma sensibilização interna, evidenciando os ganhos obtidos pelos órgãos, pela participação de seus consultores no Programa. Foi importante, ainda, muita sensibilidade na escolha da abordagem mais adequada com relação aos trabalhos com dinâmica de grupo. Optamos por trabalhar com Educação Biocêntrica, que usa a andragogia e é centrada nos aspectos saudáveis da organização. Foi um desafio conquistar a confiança dos colaboradores e após a realização das primeiras oficinas, as pessoas já avaliaram positivamente e motivaram os outros a participarem. Atualmente a agenda do programa está sempre lotada, realizando quatro oficinas por semana. Há muita aceitação por parte das Superintendências e das Unidades de Negócios. As dificuldades que vão surgindo, como as citadas acima, são superadas pela própria abordagem do Programa Times de Resultados, estimulando-se a comunicação eficaz, o diálogo, a busca de alternativas criativas e a mobilização das pessoas, integrando a razão, a emoção e a intuição.

O que é considerado boa prática de gestão

O Estímulo que se faz no Programa para a construção coletiva e participativa das decisões estratégicas de cada unidade, capacitando os colaboradores a terem atitudes pró-ativas e compromisso com a missão do Banco do Nordeste.

A visão de consultoria integrada, potencializando recursos e especialidades dentro de uma visão sistêmica. A forma de trabalhar os aspectos humanos, ligados aos processos de trabalho, estimulando para uma visão de futuro focada na missão e direcionamento estratégico da empresa.

Oportunidade de construir *in loco* a teoria viva, numa perspectiva de desenvolvimento organizacional, focado nos valores, crenças e atitudes da empresa Banco do Nordeste, a partir das percepções e constatações de conteúdo técnico, informações de sistemas, resultado de pesquisas de clima organizacional, pesquisa de satisfação de cliente externo e interno, diagnóstico de infra-estrutura de logística e tecnologia e principalmente do saber individual e coletivo dos times de cada unidade.