



**Experiência:**

## **GESTÃO POR PROJETOS ESTRUTURANTES**

**Banco do Nordeste do Brasil S.A.**

**Responsável:** Valdemar Barros Filho

**Equipe:** Antonio Carlos Rodrigues, Francisco Carlos Cavalcanti, Ana Altina Teixeira Marciano

**Endereço:** Av. Paranjana, 5.700 - Bloco C1 Superior - 607400 - Passaré - Fortaleza -CE

fone: 0852993059

E-mail: valdemar@banconordeste.gov.br

**Data do início da implementação da experiência:** JUNHO/95

## **RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR À INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO**

### **Identificação dos problemas a serem resolvidos:**

No início de 1995, o Banco do Nordeste vivenciava modelo organizacional hierárquico, orientado para produtos, com sua Direção Geral reforçando a burocracia e distante de sua rede de Agências, com lentidão no processo decisório, obsolescência de seus processos críticos, da infra-estrutura de tecnologia e dos sistemas de informação. A rede de agências estava inadequadamente dimensionada com grande carência de recursos humanos, logísticos, tecnológicos e organizacionais. As atividades-fim estavam perdendo espaço para atividade-meio. Os processos de análise de projetos eram fragilizados, uma vez que o cliente era analisado na ótica do produto - a exemplo de crédito rural, industrial, comercial ou infra-estrutura, sem visão integrada do cliente. O cliente do Banco não estava claramente identificado. Os projetos eram desenvolvidos de forma departamentalizada, normalmente sem participação multifuncional e havia carência de claro direcionamento estratégico empresarial.

Para a construção do Banco do Nordeste moderno e competitivo, era necessária a adoção de novo modelo de gestão que privilegiasse a orientação para o cliente, velocidade nas ações, descentralização/autonomia e forte noção de resultados, promovendo-se pique ambiental positivo e clara visão de futuro da empresa.

## **DESCRIÇÃO DO PROJETO INOVADOR**

### **Objetivos a que se propôs: resultados visados**

O modelo de gestão por projetos tem-se constituído em importante instrumento mobilizador para a construção e atualização do Direcionamento Estratégico da empresa, criação de projetos estruturantes viabilizadores da visão de futuro, integração intra-projetos e inter-áreas, disseminação e gerência das ações comprometidas.

Neste sentido, trabalhou-se novo Direcionamento Estratégico, pano de fundo que permitiu à Empresa visualizar o futuro, dando origem ao *Banco do Nordeste Competitivo*.

Em função dos focos e dos objetivos estratégicos a eles vinculados, são definidos os diversos *Projetos Estruturantes*, assim denominados pela sua capacidade alavancadora da *performance* organizacional. Compostos por equipes multidisciplinares, desvinculadas das

estruturas formais, tendo à frente um líder indicado pelo Presidente da Empresa, e com cronogramas estabelecidos para conclusão, os *Projetos Estruturantes* gravitam em torno do cliente (agente produtivo) e objetivam a melhoria da qualidade do atendimento de suas demandas. Mensalmente é realizada reunião de avaliação e integração dos Projetos, com a presença da Alta Administração. À medida que são concluídos, os produtos dos projetos migram para as áreas executoras. Todos os projetos trabalham sob a concepção de soluções rápidas - conjunto de ações de curto prazo que cumprem os objetivos dos projetos e facilitam a implementação das ações de médio prazo.

O processo de disseminação do modelo de gestão por projetos e da conseqüente mudança organizacional é realizado através de Workshops de alinhamento ocorridos semestralmente com a presença do Presidente, diretores, superintendentes e gerentes de Ambientes da Direção Geral, e de um grupo de gerentes de agências representativas do Banco. Neles, são realizadas discussões das grandes estratégias da organização, da execução do plano estratégico corrente e das tendências do macroambiente que exigem ações antecipadas e são definidos novos projetos estruturantes.

Além disso, o acompanhamento das ações é registrado Agenda de Compromissos na Intranet e em sistema Projetos Estruturantes. A Agenda de Compromissos contém as ações, responsáveis, equipes e prazos para solução de demandas geradas nas diversas reuniões e Fóruns de Gestão Participativa. O sistema Projetos Estruturantes contém a razão de ser dos projetos, as ações em desenvolvimento e concluídas, bem como os responsáveis por elas. Esses instrumentos são utilizados em reunião mensal de avaliação e integração dos projetos.

Encontram-se em curso, dentre outros, os seguintes e principais Projetos Estruturantes, os quais estão disponíveis na Intranet, com os respectivos conteúdos e cronogramas, para visualização e aberto a sugestões de todos os funcionários:

#### MUDANÇA NO BANCO DO NORDESTE - Projetos Estruturantes Atuais



#### Por que é considerado como inovação?

A gestão por projetos tem sido um modelo inovador que possibilita a implementação das ações alinhadas às estratégias empresariais corporativas, destacando-se as seguintes

diferenciações:

- a) propositadamente o líder do projeto não é um especialista no assunto objeto do projeto e nem tampouco da área formal afim, para não trazer o viés do tecnicismo e a visão de dentro da área, mas, sim, a visão do cliente. Trabalha com equipes multidisciplinares, fora da estrutura formal, facilitando sobremaneira a ação *cross-funcional*;
- b) o princípio de soluções rápidas mobiliza a empresa de forma a contribuir para os resultados, dando sustentação e credibilidade ao processo;
- c) o processo de integração intra-projetos ocorre sistematicamente, oferecendo sinergia, ganho de escala, racionalização, grande alavancagem de resultados e integração das soluções.

### **Como foi implantada a experiência? Especificar as etapas da implementação**

Em 1995, deu-se início ao Processo de Mudança Organizacional, pela potencialização do Direcionamento Estratégico do Banco, cujos focos definidos foram: Centrar as ações no foco do cliente (agente produtivo), Assegurar auto-sustentabilidade e Ampliar e aprimorar as relações sócio-político-institucionais, que fundamentaram todo o processo de mudança.

Como mola propulsora para o atendimento dos focos estratégicos e alavancagem do processo de mudança, inaugurou-se a gestão por projetos, que proporcionou ao Banco evoluir de uma lógica organizacional baseada na visão de produtos, com hierarquia rígida, para uma nova lógica que incorporava a visão de processo, ambientes e times, tudo isso ancorado numa noção forte de empresariamento, que pressupõe velocidade, descentralização das decisões, objetivando maximizar os resultados. Inicialmente foram definidos alguns Projetos Estruturantes, a partir dos pontos identificados como críticos na Empresa, sendo apontados como cruciais as questões da Reorientação da Rede de Agências e do Redesenho do Processo de Concessão de Crédito. Logo em seguida novos projetos surgiram, compreendendo o redesenho dos processos das áreas que compõem a Direção Geral (financeira, administrativa, tecnológica, de planejamento, de comunicação e de marketing), além da instalação e institucionalização dos fóruns de gestão (Grupos de Assessoramento Básico e de Gestão) e de modernização tecnológica.

A partir daí, freqüentemente avaliava-se o andamento da estratégia posta em prática, sendo, portanto, analisada a continuidade dos projetos existentes e definição de novos Projetos Estruturantes.

Com relação aos projetos considerados como finalizados, toda a sua função e objetivos já devidamente implantados são alocados às áreas específicas que darão continuidade ao processo.

Essa nova dinâmica organizacional caracteriza-se pela ênfase na função de desenvolvimento, essência do negócio da empresa e, também, por um modelo de gestão participativa.

### **Concepção da experiência (a idéia surgiu de uma pessoa ou de um grupo, dentro ou fora da instituição)**

A idéia surgiu da visão do Presidente do Banco em conjunto com lideranças de mudança, à luz das necessidades do Processo de Mudança Organizacional, que ora se instalava, e foi implementada por equipe interna da Empresa.

### **Clientela visada**

A organização como um todo, gerando reflexo no atendimento ao cliente (agente produtivo) a partir da modificação dos processos internos.

### **Grau de participação dos quadros técnico-administrativos, da clientela ou de possíveis atores envolvidos**

Inicialmente, na sensibilização e mobilização para a mudança, foram realizados mais de 150 eventos, com a participação de mais de 3.000 funcionários. Na avaliação periódica dos Projetos Estruturantes são feitas reuniões com a participação de todos os gestores, inclusive

Superintendentes Regionais e Gerentes de Agências, e com técnicos das diversas áreas da Direção Geral, as quais são repassadas a todo o corpo funcional através de reuniões do Grupo de Assessoramento de Gestão. Ao cliente externo (Agente Produtivo) é dado conhecimento de novos projetos estruturantes por ocasião das reuniões dos Fóruns de Clientes.

#### **Grau de Transparência, grau de responsabilização e accountability**

A transparência é garantida pela disponibilização na Intranet e acessada por todos os funcionários com dados atualizados sobre objetivos, plano de ação, prazos, implementações de ações rápidas, orçamento, etc. O grau de responsabilização é caracterizado a partir da designação de líder e membros da equipe de projetos estruturantes, os quais são responsáveis pela confecção, alimentação de dados e acompanhamento da agenda de compromisso inerente a cada projeto estruturante. No campo da *accountability*, é importante frisar a descrição dos projetos no balanço social do Banco, bem como sua apresentação aos clientes por ocasião da realização da reunião de Fórum de clientes e algumas apresentações Institucionais realizadas para diversas autoridades e Organismos de um modo geral.

### **OBSTÁCULOS ENCONTRADOS**

#### **Indicação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação e das soluções para superá-los**

Inicialmente, como os projetos estruturantes surgiram para enfrentar desafios no processo de mudança organizacional, assumiram tarefas / funções específicas que estariam, até então, afetas a determinadas áreas do Banco, que apresentavam resistência por se sentirem fragilizadas no alcance de suas atividades. Por outro lado, os funcionários convidados a participar de projetos continuavam a realizar as suas atividades de origem, compartilhando, desta forma, agendas, tarefas, tempo, causando, assim, uma situação conflituosa.

Para solucionar estes obstáculos, o Banco promoveu workshops de alinhamento para disseminar o novo processo de gestão e a nova sistemática de trabalho posta em prática, criando, portanto, condições e facilidades para uma mudança de comportamento do corpo funcional.

Por um determinado período, o trabalho desenvolvido pelos diversos Projetos Estruturantes não recebeu um tratamento adequado no que concerne ao seu acompanhamento e gerenciamento, gerando descumprimento de cronograma, superposição de tarefas, e, portanto, perda de energia e efetividade de resultado.

Para estas questões, a solução encontrada foi a de criar um instrumento de acompanhamento e avaliação dos Projetos Estruturantes, cabendo a sua gestão à Área de Suporte Estratégico.

### **RECURSOS UTILIZADOS**

#### **Os recursos financeiros, humanos e materiais envolvidos**

A estratégia de acompanhamento e avaliação do processo de gestão por projetos estruturantes é de responsabilidade da Área de Suporte Estratégico que, para tal, disponibiliza o seu Superintendente e o Gerente do Ambiente de Planejamento. Para este acompanhamento se fez necessária a formatação de um sistema, denominado "Projetos Estruturantes", para o qual foi necessária a alocação de dois funcionários e 01 contratado por um período de 60 dias para o seu desenvolvimento.

#### **Adequação dos gastos: os custos foram medidos? Houve redução dos mesmos?**

Procurou-se uma mudança de gestão que exigisse o mínimo de custos. Dessa forma, para a condução do processo de gestão por Projetos Estruturantes, o Banco não despendeu quaisquer recursos adicionais, restringindo seus custos aos próprios recursos humanos e

logísticos.

## **RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL: MUDANÇAS EFETIVAMENTE OCORRIDAS**

### **Resultados quantitativos e qualitativos concretamente atingidos**

A partir da introdução do processo de gestão por projetos estruturantes, a Empresa pôde contabilizar resultados oriundos da materialização de alternativas e soluções criativas para efetivação de novo modelo de atuação, descentralização nas decisões, maior autonomia às Unidades Operadoras, Mudança de visão de produto para uma visão processual, trabalho em times multidisciplinares.

Como resultados quantitativos, destacamos:

- a) Aumento do número de operações - de 27 mil em 1994 para 287 mil em 1997;
- b) Diminuição do prazo de atendimento às propostas de crédito - de 217 dias em média, no ano de 1994/95, para os prazos fixados de 21 dias para projetos de até 35 mil; de até 40 dias para projetos entre R\$ 35 e 100 mil; e de até 60 dias para projetos acima de R\$ 100 mil;
- c) Remanejamento de cerca de 1.100 funcionários da Direção Geral para a rede de Agências, o que propiciou articulação e conhecimento mais personalizado das necessidades das comunidades onde o Banco atua;
- d) Crescimento e diversificação de fontes de recursos - R\$ 615 milhões em 1994 para R\$ 2.826 milhões em 1997.

Como resultados qualitativos, destacamos:

- a) Agente de Desenvolvimento: idéia inovadora que viabilizou a efetiva presença do Banco junto às comunidades de todos os 1875 municípios do nordeste e norte do estado de Minas Gerais;
- b) Fóruns de Clientes - Com o objetivo de auscultar o cliente-alvo do Banco, buscando sugestões, críticas e participação nas melhorias e formatação de novos produtos e processos;
- c) Serviço de Orientação ao Cliente - Cliente Consulta - Estruturado para prestar informações sobre produtos e serviços, bem como orientações sobre oportunidades de negócios, especialmente, para os clientes em potencial;
- d) Agência Itinerante - Consiste em equipe de funcionários de uma agência que se deslocam para municípios de sua jurisdição que não contam com Unidades do Banco para prestar atendimento aos agentes produtivos das comunidades;
- e) Microcrédito - Nova modalidade de assistência creditícia através do Programa de Crédito Produtivo Popular para atender os microempreendedores do mercado informal.

### **Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados**

Para o completo dimensionamento e avaliação de resultados do processo de gestão por projetos estruturantes, o Banco utiliza os seguintes instrumentos:

- a) Reunião mensal de avaliação e integração dos Projetos Estruturantes, ocasião em que são discutidos a fase em que se encontra os projetos, as metas atingidas e os ajustes estratégicos necessários;
- b) Apresentação de projetos nas reuniões do Grupo de Assessoramento Básico ( Na Direção Geral) e de Gestão (nas Superintendências Regionais) com a finalidade de os gestores tomarem conhecimento do andamento do projeto e prestarem contribuições com críticas e/ou sugestões.

No processo de avaliação são usados os indicadores como:

- a) Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado (Crescimento do número

- de operações realizadas, número de atendimentos através do Cliente-consulta);
- b) Resultados financeiros (Crescimento do Ativo Total, Indicadores de Produtividade);
- c) Resultados relativos às pessoas (Oportunidades de Treinamento, Fóruns de Gestão realizados).

### **Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados**

A nova filosofia de gestão por projetos estruturantes renovou a dinâmica organizacional empresarial, criando espaços de integração das diversas áreas e potencializando as energias do Banco em torno dos focos estratégicos da Organização. A ação inovadora desse novo modelo orgânico foi decisiva no desenvolvimento de ações estratégicas que alavancaram a performance da empresa.

O ambiente de trabalho passou a ter uma nova configuração, com a criação de equipes multidisciplinares, fora do dia a dia das áreas, criando um espaço de expressivo valor agregado no desenvolvimento de novas estratégias, produtos e serviços. A nova dinâmica acentuou o sentido de direção e atribuiu maior velocidade ao processo de mudança.

A melhoria do ambiente de trabalho teve um impacto significativo quando se observa que a partir desses times que compõem os projetos estruturantes, foram privilegiados os processos de comunicação, interconectividade entre as áreas, redefinição de responsabilidades, autonomia e desenvolvimento da visão sistêmica, com a integração natural das atividades, priorizando o atendimento ao cliente (Agente Produtivo).

Com a implantação dos Grupos de Assessoramento de Gestão em todas as unidades do Banco, houve uma ampliação dos espaços de discussão e participação dos funcionários, trazendo em decorrência um aumento da capacidade crítica em relação a práticas inovadoras, sugestões, questionamentos, contribuindo para um atendimento mais responsável às demandas dos clientes internos e externos.

Foram redesenhados todos os processos críticos da empresa, culminando na remodelação das estruturas internas, incorporando o conceito de ambientes e células de trabalho em equipes, deslocando a visão de produtos para visão de processos, conferindo racionalidade aos processos existentes. Por meio do Projeto Estruturante Modernização Tecnológica, foi dado um "upgrade" em tecnologia, com a disponibilização de novas e avançadas soluções, softwares e equipamentos de última geração, numa relação de um microcomputador para cada funcionário.

Foram modernizados os instrumentos de gestão de recursos humanos, com o desenvolvimento de novas competências, habilidades e conhecimentos - e foram mais de 30 mil oportunidades de treinamentos, no Brasil e no exterior.

Como resultados na melhoria da qualidade dos serviços prestados, decorrentes dos projetos estruturantes, podemos elencar os ganhos significativos em termos de qualidade e tempo para os clientes, maior agilidade e flexibilidade nas tomadas de decisões, maior aproximação com o cliente via autonomia às agências, aumento do número de contratações, injetando maior volume de recursos na economia nordestina.

Quanto ao foco estratégico de articulação sócio-político-institucional, foi possível ampliar significativamente a rede de relacionamentos, parcerias e aliados aos projetos e ações de interesse da empresa e da economia nordestina.