

A CONTRIBUIÇÃO DE MUDANÇAS OPERACIONAIS EM UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS DE UM BANCO PÚBLICO SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS PARA A BUSCA DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO

ANITA MICHESEM DA SILVA TRAVASSOS DA ROSA

Mestra em Administração/Governança Corporativa, Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU/SP, Brasil.
anita.michelsem@gmail.com

CELSO MACHADO JÚNIOR

Doutor em Administração, Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Brasil.
Professor do Curso de graduação em Administração na Universidade de São Caetano do Sul e do Curso de Ciências Biológicas da Universidade Paulista.
celsomachado1@gmail.com

CRISTIANE JACIARA FURLANETO

Doutora em Farmácia, Faculdade de Ciências Farmacêuticas da Universidade de São Paulo – USP, Brasil.
Coordenadora geral do curso de ciências biológicas da Universidade Paulista e professora titular da Universidade Paulista e da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS.
crisjaciara@gmail.com

MAURICIO MESSIAS

Mestre em Administração - Governança Corporativa, Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU, Brasil.
messiasmauricio@uol.com.br

THAINA DOS SANTOS MENDES

Graduanda, Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU, Brasil.
thainasantos1998@outlook.com

Resumo

Este trabalho parte da constatação de que um banco público pertencente à Administração Indireta do Estado passa por grandes mudanças de ordem corporativa. Este estudo apresenta como objetivo analisar a contribuição de mudanças operacionais de uma unidade de negócios de um banco público, para a busca da excelência da gestão. Realizou-se uma pesquisa qualitativa apoiada em um estudo de caso único. Os resultados obtidos apontam que mudanças implementadas se destinavam, a estabelecer uma maior eficácia do setor, por meio da obtenção de melhores resultados da unidade de negócios, e da corporação como um todo. Observou-se que as mudanças ocorridas focaram os processos realizados, e destacados nos procedimentos operacionais padrão. Adicionalmente constatou-se que as alterações implantadas apresentaram engajamento as novas rotinas de trabalho resultantes das mudanças organizacionais implantadas.

Palavras-Chave: mudanças, modelo de excelência da gestão, governança corporativa, sustentabilidade, inovação.

THE OPERATIONAL CHANGES CONTRIBUTION IN A BUSINESS UNIT OF A PUBLIC BANK UNDER THE EMPLOYEES' LENSES SEARCHING FOR MANAGEMENT EXCELLENCE

Abstract

This work is based on the observation that a public bank belonging to the State's Indirect Administration undergoes major corporate changes. This study aims to analyze the contribution of operational changes of a public bank business unit, searching for management excellence. Qualitative research was supported by a single case study. The obtained results indicate that the implemented changes were aimed at establishing greater efficiency in the sector by obtaining better results from the business unit and from the corporation as a whole. It was observed that the occurred changes focused on the performed processes and were highlighted in the standard operational procedures. Additionally, it was observed that the implanted changes presented an engagement with the new work routines resulting from the implemented organizational changes.

Keywords: changes, management excellence model, corporative governance, sustainability, innovation.

LA CONTRIBUCIÓN DE CAMBIOS OPERACIONALES EN UNA UNIDAD DE NEGOCIOS DE UN BANCO PÚBLICO BAJO LA ÓSTICA DE LOS FUNCIONARIOS PARA LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA DE LA GESTIÓN

Resumen

Este trabajo parte de la constatación de que un banco público perteneciente a la Administración Indirecta del Estado pasa por grandes cambios de orden corporativo. Este estudio presenta como objetivo analizar la contribución de cambios operacionales de una unidad de negocios de un banco público, para la búsqueda de la excelencia de la gestión. Se realizó una investigación cualitativa apoyada en un estudio de caso único. Los resultados obtenidos apuntan a que los cambios implementados se destinaban a establecer una mayor eficacia del sector, a través de la obtención de mejores resultados de la unidad de negocios, y de la corporación como un todo. Se observó que los cambios ocurridos se enfocaron en los procesos realizados, y se destacan en los procedimientos operativos estándar. Adicionalmente se constató que las alteraciones implantadas presentaron compromiso las nuevas rutinas de trabajo resultantes de los cambios organizacionales implantados.

Palabras clave: cambios, modelo de excelencia de la gestión, gobernanza corporativa, sostenibilidad, la innovación.

INTRODUÇÃO

As Instituições Bancárias realizam um grande papel para a sociedade em geral. Elas têm grande valor tanto pelas funções que desempenham no âmbito da prestação de serviços quanto pela representação financeira.

Conforme Bombonatti Filho, Gaspar, Silveira e Moraes (2013), o setor bancário brasileiro tem uma contribuição no conjunto da economia, pois os ganhos bancários no Brasil em 2010 foram de R\$ 462 bilhões. Para os autores, de 2010 até 2020 os lucros bancários brasileiros considerados nas pesquisas do relatório McKinsey (2010) estabeleceram avanços consideráveis.

As crises econômicas abrangem todas as instituições de forma geral, no entanto as Instituições Financeiras (IFs) são afetadas de forma particular, pois a sua existência fica diretamente ligada à superação da crise. Em contrapartida, todas as crises estabelecem, segundo Worthington e Welch (2011), oportunidades de novos negócios ou de mudanças e melhorias nos negócios já existentes, que devem ser aproveitadas principalmente pelos bancos, estabelecendo assim uma frente de concorrência.

Os Bancos públicos possuem características singulares em relação aos demais bancos. Características estas que potencializam atuações diferenciadas em alguns seguimentos de atuação. Nesse sentido, Portugal (2015) indica que os bancos públicos possuem um importante papel no desenvolvimento das boas práticas que lhe assegurem uma atuação eficiente e segura.

As crises econômicas são uma realidade internacional e não restritas ao contexto brasileiro. Assim, a comunidade internacional se atenta para o efeito destas crises na economia mundial, e para a possibilidade de crises locais se expandirem para um conjunto maior de países. Conforme os desafios impostos pelas crises financeiras, as instituições buscam a ampliação da eficiência de suas operações com a finalidade de se adaptarem melhor aos novos desafios. Estudos como o de Campos (2002) e Ceretta e Niederauer (2001) analisaram a busca pela eficiência de IFs brasileiras após a crise do Plano Real. Os resultados da pesquisa de Ceretta e Niederauer (2001) sugerem que os bancos de grande porte são os de melhor desempenho e os de pequeno porte com desempenho inferior. Vale destacar, que a pesquisa de Faria Jr. e Paula (2010) indica que o sistema financeiro brasileiro passou por uma profunda mudança, com a ocorrência de várias fusões e aquisições, que por sua vez trouxeram impactos positivos para a eficiência técnica de muitas destas instituições, melhorando sua gestão.

Pesquisa de Barth, Caprio e Levine (2004) aponta que a proposta do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia - CSBB para a perenidade de uma instituição bancária se apoia em três pilares. O primeiro referente aos requisitos mínimos de capital pelos bancos, o segundo trata da necessidade de boas práticas de supervisão, e o terceiro pertinente ao aumento da informação divulgada pelos bancos. A intenção do CSBB é que a adoção destas "melhores práticas", que atuam diretamente na regulação e supervisão dos bancos, sejam adotadas por todas as Instituições Financeiras pelo mundo. Nesse contexto, boas práticas de gestão se posicionam como um importante componente para a perenidade de um banco.

Este trabalho teve como objetivo analisar a contribuição de mudanças operacionais de uma unidade de negócios de um banco público, para a busca da excelência da gestão. Também buscou verificar se os pressupostos adquiridos no momento da utilização do MEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ no ambiente de trabalho se mantiveram ou não e identificar a existência de boas práticas da Governança Corporativa e de que maneira afetam a rotina dos funcionários.

REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de gestão realizado pelos bancos estabelece práticas alinhadas com os objetivos estratégicos propostos. Esta conduta, se apoia em protocolos destinados e possibilitar a excelência das atividades desempenhadas. Este capítulo apresenta inicialmente a temática que envolve a governança corporativa, na sequência a abordagem dos modelos de gestão e finaliza apresentando as perspectivas da mudança organizacional.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo 'governança corporativa' se refere a um construto, melhor compreendido a partir do compartilhamento de vários aspectos, tomados de empréstimos a diversos campos do conhecimento. Mas a origem teórica do que é desenvolvido para o construto é apontada, pela maioria dos autores que se dedicam ao tema, ao trabalho de Monks (1991).

Para Monks (1991), o foco da discussão estava na progressiva dispersão do capital nas sociedades anônimas com a consequente dissociação entre propriedade e controle, devido à formação de corpos gerenciais constituídos por um quadro profissional, que não era detentor de capital na empresa. O controle da empresa estando no quadro gerencial retirava o poder das mãos dos seus proprietários.

Em sua rediscussão, o trabalho de Almeida, Scalzer e Costa (2008) reforça os aspectos apresentados por Monks (1991) e acrescenta os efeitos da tecnoestrutura da organização sobre essa dissociação, sendo esse efeito apresentado como fator econômico dotado de poder (Andrade & Rossetti, 2011). Apesar desses fundamentos estarem ligados ao campo das relações econômicas, as relações de poder são identificadas como aspecto relevante para a estruturação dos diversos estatutos de governança nas organizações. A governança corporativa está muito presente dentro das organizações e refere-se ao topo delas, ou seja, as pessoas que realmente tomam as decisões nas empresas. Segundo Andrade e Rossetti (2011), a governança corporativa apesar de largamente difundida, encontra-se internalizada pelo ambiente corporativo. Resumidamente Governança Corporativa é a forma pela qual uma empresa é dirigida e controlada.

Ultimamente, os prejuízos causados ao mercado pelos vários conflitos de interesses entre acionistas e administradores relacionados às questões decorrentes de sustentabilidade financeira, desempenho patrimonial e gestão corporativa transparente, foram decisivos para implementação de mudanças no sistema de gestão que regulam as práticas entre acionistas e os administradores de empresas (Bergamini, 2005).

A partir dessas ocorrências, governos, órgãos reguladores e investidores estabeleceram novos engenhos de controlar com o intuito de apoiar os assuntos relativos à governança corporativa. Segundo Almeida et al. (2008), todos estes mecanismos são focados para regulamentar uma relação entre acionistas (proprietários) e os gestores (agentes) no que se refere ao conjunto de suas funções. Todavia o realce da governança corporativa está estruturado em um conjunto de princípios fundamentais que alastram o seu aproveitamento, tanto para organizações do setor privado, quanto do setor público. Entretanto, ainda na opinião de Almeida et al. (2008), atribui-se que as diferenças nas práticas de gestão se dão pela natureza jurídica dessas organizações, pois os princípios que orientam a governança corporativa, tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas são os mesmos para todo tipo de organização.

A sociedade passou a exigir que as empresas adotassem políticas e mecanismos capazes de garantir de modo satisfatório seu desempenho social e apresentassem comportamento ético. Segundo Araújo, Mendes e Lustosa (2012), a responsabilidade social corporativa é, uma estratégia de legitimação das organizações, cuja doutrina assegura que as empresas usam recursos da sociedade, sendo justo que tenham responsabilidades em relação a ela, e prestem conta de suas ações sociais

a outros grupos de interesse, os stakeholders, em oposição à doutrina do interesse do acionista, que considera que a empresa tem obrigações unicamente com seus acionistas, não lhe cabendo resolver problemas sociais.

As boas práticas devem ser continuamente aprimoradas segundo Calvo-Mora, Navarro-Garcia e Periñez-Cristobal (2015). Embora as boas práticas de governança corporativa sejam necessárias para a viabilidade de qualquer organização, não são suficientes para se alcançar a excelência da gestão. É preciso que os seus princípios básicos sejam incorporados e praticados em conjunto com as demais boas práticas da gestão, através dos modelos de gestão de cada organização. Conjunto de regras, estruturas e atos de uma organização, que levam ao exercício de suas funções. “Gestão é a arte de fazer as pessoas serem mais eficazes, e a ciência de como fazer isso” (Drucker, 2007).

MODELOS DE GESTÃO

O modelo de gestão de um Banco contempla uma série de políticas corporativas que contribuem para a transparência, a boa gestão administrativa e a eficácia da prestação de serviços à sociedade, segundo Portugal (2015). Portanto, o Modelo de Gestão do Banco utiliza-se das boas práticas em seu contexto. Uma boa gestão contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando mudanças para melhorar o desempenho da organização, levando assim à excelência da gestão.

Os modelos de excelência em gestão, segundo Arantes (2014), são metodologias padronizadas que ajudam a organização a atingir o nível de excelência em sua forma de gerenciar. Assim, quanto mais uma organização consegue atingir os parâmetros e fundamentos de um determinado modelo, maior a probabilidade de chegar à excelência da gestão.

O Banco é uma organização que está em busca da excelência da gestão, para isto começou a implantar o Modelo de Excelência da Gestão - MEG em suas unidades para alcançar seu objetivo.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é a principal proposição da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para a concretização da sua missão de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento, e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas.

Os critérios de excelência baseados no Modelo de Excelência da Gestão - MEG, permitem às organizações avaliar quanto os processos instituídos estão gerando resultados, e se esses serão sustentados no futuro por meio da aplicação sistêmica dessas práticas.

O MEG, conforme a FNQ (2011), contribui para que as organizações administrem a melhoria da sua gestão, e desenvolvam-se de forma ética e sustentável, ofertando valor à sociedade, em ambientes cada vez mais voláteis e exigentes, que pressupõem acessibilidade aos produtos e serviços por todos, recuperação e preservação dos ecossistemas, incorporação de tecnologias limpas e de baixo impacto ambiental, reciclagem, reutilização, bem como consumo consciente de recursos renováveis e não renováveis.

O MEG orienta a estruturação de práticas sustentáveis, a partir do critério Sociedade, que, por sua vez está embasado pelo Fundamento Responsabilidade Social, o qual pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas de uma empresa. Segundo a FNQ (2011), os critérios de excelência, rumo à excelência e compromisso, baseados no MEG permitem às organizações avaliar quanto os processos instituídos estão gerando resultados, e se esses resultados possibilitam a perenidade das atividades da instituição por meio da aplicação sistêmica das boas práticas. Essas práticas traduzem os fatores essenciais para a gestão das organizações de cumprir sua Missão e alcançar sua Visão de futuro.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudança é o ato ou efeito de mudar, de dispor de outro modo, são transformações ou alterações (Tidd & Bessant, 2015). Segundo os autores, novos processos, métodos de marketing ou métodos organizacionais são implementados quando são utilizados nas ações da organização. Assim, as mudanças devem ser um processo constantemente implementado.

Segundo Gonçalves (2008), quando mudanças são aplicadas nos processos, objetivando sua melhoria contínua, criam-se condições para reduzir custos, tempos e melhorar a qualidade, representando uma vantagem competitiva nas organizações. Assim as mudanças implementadas nos processos podem desenvolver capacidades melhoradas nas organizações.

Desta maneira, conforme aponta Spink (2012), as profundas e constantes mudanças no cenário das organizações, mantêm a solidez das mesmas. Ou seja, para a organização permanecer adequada às necessidades é preciso mudar, incorporando mudanças que atendam às demandas de todos os stakeholders.

O êxito da mudança está relacionado com o desempenho financeiro obtido. A mudança é o motor do crescimento econômico, conforme aponta Schumpeter (1982). Mudanças novas ou melhorias podem abrir caminho para maiores níveis de segurança, de saúde, produtos de melhor qualidade e bens e serviços que são melhores para o ambiente (Spink, 2012).

As mudanças bem-sucedidas demandam pessoas com muita competência, com dedicação e motivação, trabalhando arduamente (Druker, 2007). Resistir a mudanças é um comportamento inerente ao ser humano. Esta resistência muitas vezes é gerada, segundo Hernandez e Caldas (2002), pela forma como as mudanças são expostas pela empresa aos funcionários. A resistência à mudança pode ser um fator danoso ao atingimento das metas estipuladas para a empresa.

As primeiras décadas do século XX são caracterizadas por mudanças significativas dos modelos de administração pública, os quais eram alvos de pesadas críticas por suas ineficiências e burocracias. As propostas de um novo modelo mais enxuto ficaram conhecidas como Nova Gestão Pública, gestão esta que busca uma maior eficiência dos processos públicos (Goldfinch & Wallis, 2010).

O atual momento econômico mundial é de constante mutação. Organizações adquirem um papel principal para sua competitividade junto ao mercado. Segundo Hall (2004), o valor de se montar uma organização com profissionais que tenham conhecimentos, habilidades e atitudes para administrar processos, pessoas e situações diversas, além de estar à frente com inovações tecnológicas, mostra-se um grande desafio para as organizações.

Toda organização deve estar preparada para mudanças. Ainda segundo Hall (2004), as mudanças devem acontecer de dentro para fora das organizações, buscando atingir os objetivos inerentes as suas atividades a favor dos interesses da sociedade. Ansoff (2001) conclui que a organização deve oferecer um clima de apoio para a mudança organizacional, usando informação, recompensas, envolvimento e consistência. Sob o aspecto organizacional, o tema mudança organizacional passou a ser mais usado em virtude da grande velocidade com que as mudanças vinham acontecendo.

As organizações precisam desenvolver habilidades para enfrentar os desafios do mercado globalizado. Assim sendo, toda e qualquer organização deve procurar consolidar um modelo de gestão com excelência, inovação e diferenciação, segundo Santos e Rosso (2004). Os autores ressaltam ainda, que a capacidade de adaptação às mudanças é crucial para a sobrevivência da organização. Adicionalmente os autores destacam que quando uma empresa se encontra com um problema recorrente ou de difícil solução, a revisão do processo deve ser considerada como um caminho para mudar a situação. Considerando esse contexto, os bancos possuem a missão de administrar com excelência, de forma socialmente responsável, garantindo o equilíbrio financeiro, o

fomento à implementação de políticas públicas e a promoção da melhoria para a sociedade (Barrionuevo, 2007).

Uma organização é composta, basicamente por trabalho e capital. O trabalho incide na mão-de-obra dos colaboradores da organização e o capital abraça os recursos físicos e financeiros, como as máquinas, equipamentos e dinheiro. Morgan (2007) aponta que as mudanças jamais começam, já que as mesmas nunca terminam - são constantes e contínuas e, que, um acordo efetivo sobre as organizações pode ser viabilizado através de conceitos simbólicos.

Além dessas ideias, a mudança nas organizações compreende suas formas mais subjetivas, culturais, estéticas, políticas, entre outras. Segundo Wood Jr. (2008), uma análise resumida e esquematizada da mudança conduziria o tema a dois campos de entendimento: a) a abordagem estrutural (mais direcionada “aos princípios da escola de administração clássica”) e b) a dimensão comportamental (com “mais características da escola de relações humanas”).

Motta (2001) esclarece que a mudança organizacional se define por meio de cinco diferentes modelos: (1) mudança como compromisso ideológico; (2) mudança como necessidade ambiental; (3) mudança como uma resenha da realidade; (4) mudança como uma intencionalidade social; (5) mudança como um sistema de transformação do indivíduo. Com uma percepção mais processual, o autor ainda considera a mudança a partir de seis panoramas conceituais da organização: estratégico, estrutural, tecnológico, humano, cultural e político. Assim, são as transformações produzidas nas ações, nos comportamentos e nas formas de participação do ser humano dentro da organização que representam as mudanças.

E, concluindo, Motta (2001) apresenta, considerando o desenvolvimento da mudança, as duas linhas que fomentam e subsidiam o acontecimento desta: a incremental e a radical. Segundo o autor, na linha incremental, mudar significa inserir pequenas alterações organizacionais (no todo ou em parte) de forma moderada e permanente, sem entrar no conformismo. Já a linha radical, distingue pelo imediatismo e pressupõe uma mudança revolucionária (de impacto a curto e longo prazos), uma ruptura com o progresso natural das organizações, tentando reagir ao fim dos sistemas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida se posiciona como qualitativa, conforme Richardson, Peres, Wanderley, Correia e Peres (1999). Para a realização deste trabalho, a pesquisa foi descritiva com o método escolhido de estudo de caso qualificado pela análise em profundidade de um objeto, de acordo com Yin (2010). O estudo de caso como estratégia de pesquisa é um método que compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise dos dados.

A unidade foi avaliada por meio de um questionário distribuído aos funcionários operacionais. A elaboração do questionário procurou concentrar o foco das perguntas nas ligações das ações de curto prazo com a visão de futuro da empresa. A distribuição foi feita por meio de papel impresso reciclado. Todos os empregados convidados a responder a pesquisa podiam fazê-lo no horário de sua melhor conveniência.

COLETA DE DADOS

A pesquisa explora três meios diferentes para a coleta de dados: pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a aplicação de questionário.

A pesquisa bibliográfica face à complexa consulta a dissertações, teses, artigos científicos, livros, revistas e anais de Congressos teve por objetivo construir um referencial teórico para suportar a análise dos dados. O referencial teórico apresentado no capítulo anterior relaciona-se aos temas compreendidos pelo objetivo deste estudo.

A coleta de dados propostos à pesquisa documental se baseou em documentação oficial da organização e envolveu os seguintes elementos: i) relatórios da unidade de negócios disponibilizados na intranet da empresa; ii) relatórios para acompanhamento das ações voltadas ao projeto de implantação do MEG; iii) políticas de gestão adotadas pela empresa disponibilizadas no site do Banco; iv) comunicados internos e; v) boletins semanais da Superintendência do setor disponibilizados de forma online. Os dados coletados nesta pesquisa são classificados como dados secundários, segundo Mattar (2001), são dados que já foram publicados anteriormente, mas que não foram coletados em prol dela, porém encontram-se disponíveis para consulta. Foram dados pré-existentes condizentes ao objeto de estudo em questão. Conforme apontam Marconi e Lakatos (2012), as informações indispensáveis para o entendimento do fenômeno se encontram contidas em documentos restritos aos fenômenos estudados. A presente pesquisa utiliza somente documentação restrita à própria instituição, e interpretado pela mesma como de acompanhamento do fenômeno em análise.

A análise documental desenvolveu a busca por informações pertinentes aos objetivos estabelecidos por esta pesquisa. Tal ação se fez necessária frente à elevada quantidade de informações contidas na documentação investigada. Toda a documentação entendida como de interesse da pesquisa foi disponibilizada para a investigação. Ao término do processo de levantamento dos dados documentais, as informações colhidas foram interpretadas como um nível de confidencialidade estipulado pela empresa que possibilitava sua utilização neste estudo.

A última fase da coleta de dados da pesquisa se configurou pela aplicação de um questionário. O questionário aplicado apresentou questões fechadas e apoiadas em uma escala Likert de 6 pontos para identificar a posição do entrevistado, sendo que o zero aparece como primeiro ponto, na sequência de forma percentual identifica-se as demais categorias. O segundo ponto varia de 1 a 20, o terceiro ponto varia de 21 a 40, o quarto ponto varia de 41 a 60, o quinto ponto varia de 61 a 80 e o sexto e último ponto varia de 81 a 100. Segundo indicam Nemoto e Beglar (2014) a escala Likert apresenta-se apropriada quando deseja-se conseguir dos respondentes suas opiniões, atitudes ou sentimentos, contexto este no qual se insere esta pesquisa, pois com a aplicação do questionário deseja-se identificar as opiniões dos funcionários sobre a existência de melhoramentos com as mudanças operacionais com a implantação do MEG medidas em notas de zero a cem. Este estudo se insere, porque a aplicação do questionário buscou constituir complementariedade dos subsídios obtidos nos documentos internos da unidade e no referencial teórico.

A expectativa era de que o questionário abrangesse um restrito conjunto de questões de governança corporativa, mudanças e modelo de excelência da gestão na visão dos funcionários que fizeram parte de uma equipe inicial escolhida pelo gestor em junho de 2015 para efetuar uma autoavaliação da unidade baseada nos critérios do MEG. Desta forma, a abrangência da aplicação do questionário foi a totalidade dos funcionários envolvidos no processo de mudanças com a aplicação do MEG.

O LOCAL DA PESQUISA

O Banco foi fundado há mais de cem anos e possui presença em todo território nacional com aproximadamente 4200 pontos de atendimento e em torno de 165 mil colaboradores, entre empregados concursados, prestadores de serviços, estagiários e adolescentes aprendizes. O Banco atua em diversos segmentos do setor financeiro, como atividades relacionadas à previdência, consórcios, seguros, empréstimos, financiamentos imobiliários, financiamento agrícola, poupança, entre outros característicos das instituições financeiras. Vale destacar, que a instituição possui atividades sociais peculiares.

A instituição continua sua busca em se tornar referência em práticas de governança corporativa. Atuando desta forma por meio de um modelo de gestão vigente, que tem a governança corporativa

como uma de suas vertentes, com a adoção de práticas de gestão alinhadas com as práticas de princípios da governança. As práticas de princípios se concretizam em instrumentos variados de gestão, como o código de Ética e as Políticas de Atuação (Manual Normativo do Banco, 2015). A gestão operacional, adotada pelo banco, resulta em uma grande interação de diversos setores, buscando aperfeiçoar o resultado final. Assim, produtos e serviços gerados pelo governo, quase em sua totalidade, resultam em um agregado de pequenas tarefas com um objetivo final. De acordo com Spink (2012), este processo possui empecilhos a serem superados como, a burocracia e a dispersão encontradas nos setores públicos, que impactam na eficiência do trabalho, resultando desempenho abaixo das expectativas. Nesse contexto, o aprimoramento da gestão organizacional visa suprimir ou mitigar estas deficiências.

A evolução do modelo de gestão da empresa conta hoje com uma nova estrutura organizacional inovadora, com três conceitos essenciais, conforme site da empresa:

- Conglomerado: consiste no conjunto constituído instituição financeira e as empresas do portfólio de uma subsidiária;
- Unidades de negócios: são unidades formadas pelas vice-presidências destinadas ao relacionamento comercial e prestação de serviços ao cliente externo. São responsáveis pela gestão direta dos elementos necessários à direção de seus negócios e por seus resultados completos. Por conta disso, tem até quatro funções essenciais sob sua supervisão: gestão de clientes, produtos, operações e canais;
- Unidades funcionais: são unidades constituídas pelas vice-presidências responsáveis pelo gerenciamento das funções efetivas de suporte e apoio destinados à efetivação dos negócios da instituição.

A pesquisa foi feita em uma de suas unidades de negócios. A unidade possui um quadro de pessoal efetivo de cento e nove empregados. A sua estrutura é composta por um gerente geral, três coordenadores, quatro supervisores, doze assistentes seniores, vinte e dois assistentes plenos, cinquenta e sete assistentes juniores e dez técnicos bancários.

Missão da Unidade: Atender às demandas operacionais com responsabilidade, em conformidade com os ditames legais, excelência, celeridade e cordialidade com os parceiros e atores dos processos pertinentes, buscando sempre a revisão e equilíbrio na intenção de mitigar as dificuldades e desperdícios.

Este mapeamento foi efetuado por uma equipe escolhida pelo então gerente geral da unidade. A equipe era composta por quinze empregados operacionais envolvendo técnicos bancários e assistentes, e, teve a sua capacitação inicial promovida durante um treinamento de dois dias na cidade de São Paulo. Este treinamento foi ministrado pela FNQ, com a finalidade de disseminar os conceitos do MEG entre os funcionários da unidade, bem como apresentar as práticas de gestão alinhadas ao modelo, através de exemplos e estudos de casos.

A equipe, dentro do estipulado, elaborou em julho de 2015, o perfil da unidade com base nos critérios do MEG e um relatório de avaliação com vistas a apresentação de um projeto de mudanças e melhorias. Após o resultado do levantamento do perfil da unidade, em julho de 2015, dentre as mudanças necessárias apontadas, destacaram-se a renovação e a atualização de Procedimentos Operacionais Padrão - POP, para uma utilização constante e padronizada pelos empregados, transformando-se assim em normas setoriais. Elaborar o perfil da empresa, segundo a FNQ (2015), funciona como uma abordagem análoga à realização de um dossiê. Neste documento, a empresa lista informações básicas sintetizadas, além de apontar falhas e o que pode vir a ser mudado para melhorar.

O POP é uma ferramenta operacional que objetiva propiciar aos empregados os passos das suas atividades de forma que permitam: i) levantar e organizar documentos; ii) consultar cadastros e banco de pesquisas; iii) construir cadeia sucessória referente aos beneficiados de seguros contratados no financiamento de imóveis e; iv) realizar registros em um sistema específico da unidade.

A pesquisa, para atender aos objetivos deste trabalho foi efetuada com todos os funcionários participantes da equipe composta para o processo MEG e a utilização das mudanças na área e que continuam atuando na unidade. Assim, esta pesquisa englobou os 15 funcionários escolhidos pelo então gestor para compor a equipe. Todos os participantes da pesquisa tinham conhecimento sobre o tema e contribuíram de forma ativa no processo da implantação dessas mudanças operacionais na unidade de negócios.

RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

O questionário foi aplicado aos 15 funcionários que formavam a equipe operacional do processo MEG da unidade de negócios. A análise dos dados obtidos com as questões elaboradas para o questionário foi dividida em blocos, que estão indicados pela diferença de coloração apresentada no Quadro 1. Este agrupamento destina-se a possibilitar melhor compreensão das informações coletadas na aplicação do questionário. Para efeito de análise dos dados algumas das perguntas redundantes foram posicionadas em blocos diferentes, pois as respostas nelas obtidas auxiliam na interpretação de diferentes abordagens existentes no questionário.

O primeiro bloco de respostas assinala que os funcionários detinham um bom conhecimento sobre o Modelo de Excelência da Gestão – MEG, condição essa, favorável à implantação das mudanças segundo o modelo de gestão adotado, e interpretado como propício ao exercício de boas práticas de gestão. Os funcionários apontam também a existência de um alto obstáculo às mudanças propostas, a burocratização de empresa pública. Os funcionários também detectaram a percepção de uma maior satisfação na realização de suas atividades, neste sentido é possível inferir que as mudanças ocorridas baseadas no MEG, resultaram em melhores condições de trabalho para os funcionários da unidade.

O progresso ocasionado pela mudança operacional pode ser observado no segundo bloco de respostas, que indica muitos benefícios resultantes dessas mudanças. As alterações possibilitaram a melhoria do relacionamento da unidade com os seus clientes, estabelecendo maior nível de satisfação destes, pois a evolução ocorreu tanto no âmbito financeiro quanto social. Vale destacar, que por se tratar de uma instituição pública, os benefícios sociais possuem um peso significativo, na interpretação da adequação das mudanças implantadas.

No quesito financeiro, o desempenho está relacionado à redução de custos operacionais e à diminuição do tempo de execução das atividades da unidade, e não propriamente a obtenção de maior lucro, a finalidade primordial da unidade não é a de geração de lucro para a instituição, mas sim de atendimento aos problemas ocasionados na execução de atividades do Banco Plus. As respostas à pergunta final deste bloco, indicam que a qualidade do serviço prestado pela unidade como um todo melhorou, as alterações ocorridas proporcionaram melhor atendimento às demandas do cliente da unidade aqui pesquisada.

O terceiro bloco de respostas sinaliza que as mudanças ocorridas possuem potencial para contribuir com a governança corporativa da empresa. Na opinião dos respondentes, as mudanças possuem ligação com as boas práticas de governança corporativa. Condição esta, que fica mais clara quando observa o indício de que as mesmas colaboram com: o cumprimento das demandas dos acionistas, a maximização do valor da empresa, no processo de transparência da gestão, na construção de uma

gestão alinhada com as normas legais envolvidas, na colaboração da perenidade da unidade e por justaposição da própria instituição e na precaução de dolos e atos ilícitos pelos funcionários e por abrangência do próprio Banco. As mudanças sucedidas nos processos da unidade podem cooperar com um progresso na governança corporativa do Banco.

A análise do último bloco de dados aborda como as mudanças implantadas são explicadas como melhorias do processo pelos funcionários. Os funcionários apontam que as alterações ocorridas na unidade se posicionam como implementação de mudanças, pois se distinguem das práticas habituais do Banco. Os funcionários se posicionaram como abertos para tais mudanças propostas, e com baixa (ou inexistência de) resistência pessoal à adesão de novas, o que diverge das informações obtidas nas entrevistas aos gestores neste quesito, e que neste significado a instituição permitiu um clima favorável as alterações feitas. Somando a isto, os funcionários indicam que as mudanças se posicionaram no contexto de melhorar o que já existia, e não de mudanças de alto impacto com a implantação de rotinas totalmente novas e distantes das já praticadas. O fato das mudanças realizadas serem incrementais às práticas já existentes, pode ter contribuído para a mitigação das resistências dos funcionários que atuaram na unidade. Neste sentido, o resultado positivo observado na melhoria do atendimento do cliente, na redução de prazo de cumprimento das atividades, e a melhoria da qualidade podem ter estabelecido um ambiente propício ao estímulo da melhoria contínua e da cultura da inovação.

Embora estejam largamente propagadas, as informações sobre os procedimentos operacionais através dos POPs, bem como as ações estratégicas não são difundidas e confirmadas em todos os níveis hierárquicos da instituição. Para os respondentes do questionário esta dinâmica ainda necessita de mudanças e melhorias.

A seção seguinte desenvolve uma síntese dos dados coletados nesta pesquisa.

SÍNTESE DOS DADOS COLETADOS

A legitimidade da pesquisa manifestou que as categorias usadas representavam o objeto de estudo (Bechtel, 1993). Dado o caráter qualitativo da metodologia, não se pôde aferir a validade externa, mas somente a validade interna. A legitimidade neste caso, ocorreu com o cruzamento de informações. De posse dos dados alusivos aos documentos analisados e dos questionários respondidos, realizou-se o cruzamento de informações adquiridas destas fontes. O cruzamento de informações destinou-se a constituir um acordo único do fato investigado.

Na pesquisa aqui apresentada, foram identificadas quatro categorias de análise:

- visão dos participantes: implantação e adequação de mudanças;
- resistências: barreiras e dificuldades na implantação de melhorias;
- impactos e;
- comprometimento com a gestão por resultados e com a visão de futuro.

Conforme Godoy (2006), a análise de dados agrupou o desenvolvimento de uma reflexão que norteia o processo de entendimento do objeto e do fenômeno investigado, situando-se assim como um fator colaborativo para o pesquisador.

A interpretação dos resultados foi desenvolvida seguindo a mesma lógica utilizada no roteiro e, portanto, a apresentação foi organizada em quatro blocos, conforme Quadro 1. O primeiro corresponde à visão dos participantes sobre os POPs, sua readequação, atualização e utilização na unidade com base no modelo MEG, procurando ressaltar como veem as ações e aprimoramentos que devem ser realizados. O segundo bloco corresponde às resistências, barreiras e dificuldades na implantação de mudança operacional. O terceiro bloco é destinado à análise dos impactos com a

implantação das melhorias baseadas no MEG, relacionados às ações diretas realizadas para a busca da excelência. E por fim, o quarto bloco, procura entender como o comprometimento dos funcionários para o desenvolvimento das atividades contribui para o alcance dos resultados esperados baseados nos critérios do MEG.

QUADRO 1: ANÁLISE DOS RESULTADOS

Melhorias: POP'S	Visão dos participantes	Resistência	Impactos	Comprometimento com o alcance dos resultados
Documental (Relatórios gerenciais internos da unidade)	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação das boas práticas de gestão praticadas, a equidade e a cultura à inovação; - Maior preocupação com os funcionários; - Diminuição do índice de processos rejeitados pelo sistema devido a inconformidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Só foi possível mensurar após 90 dias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição do tempo para finalização da demanda; - Aumento do volume de demandas liberadas em um tempo menor; - Diminuição da devolução de processos pela camada de controle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho mais enxuto; - Maior preocupação com a perenidade e a melhoria contínua; - Maior participação com ideias novas.
Operacionais (Questionário)	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças e melhorias implantadas são adaptação de processos ou produtos já existentes; - Inserção nas boas práticas da GC; - Atendimento às necessidades das atividades; - Favorecimento pela empresa de um clima adequado; - As ações estratégicas ainda não foram devidamente comunicadas e alinhadas a todos os níveis da unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sem dificuldades para a utilização dos novos POPs; - Pouquíssima (e até mesmo nula) resistência dos funcionários às mudanças; - Burocratização de empresa pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição do tempo; - Redução do custo operacional; - Transparência; - Conformidade; - Melhor desempenho das atividades executadas; - Melhor qualidade na prestação de serviço, com menor índice de rejeição; - Existência de benefícios sociais e financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com a perenidade das atividades; - Clima favorável a futuras inovações; - Melhoria contínua no processo; - Mais participação dos funcionários;

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

Após todas as evidências e sugestões das literaturas pesquisadas, apresentou-se a seguir a influência do Modelo de Excelência da Gestão no gerenciamento organizacional dos processos da unidade de negócios aqui estudada. Esta pesquisa objetivou analisar a existência de benefícios com a implantação do MEG nos processos operacionais da unidade, estudando as relações entre mudanças, modelos de gestão e as práticas de excelência de gestão, não focando a melhor adequação entre essas variáveis, mas sim estudando esta interação das mesmas no período de agosto de 2015 a agosto de 2016.

Nos primeiros meses não foi possível mensurar o desempenho, no entanto, após 90 dias começaram a aparecer resultados positivos devido às mudanças.

Para os empregados, este processo de aplicação do MEG compreendeu a modelagem de processos estratégicos, gestão organizacional, inovação nos processos operacionais, a busca pela excelência da gestão da instituição, aprendizado, mudanças, bem como a elaboração de gestão de qualidade e

consolidação da pesquisa de satisfação de usuários para fins de alcance de resultados paradigmáticos na gestão da operação. Essas percepções foram confirmadas nos discursos dos entrevistados pois repetidamente se valeram de seleções lexicais como avaliação, adaptação, eficácia, excelência, e gestão de qualidade.

Os empregados entenderam a proposta do MEG e concordam que sua utilização facilitou a execução de suas tarefas, todavia percebem que há limitações operacionais para a relação de todos os critérios de excelência e fundamentos do MEG nas suas atividades diárias, por conta da orientação da instituição e sua complexa e burocrática cultura organizacional.

A unidade ampliou as boas práticas de gestão praticadas, a equidade e a cultura à inovação. A unidade passou a ter mais preocupação com a satisfação dos funcionários e com a conformidade das análises, apresentando uma diminuição no índice de processos rejeitados.

Nos relatórios internos da unidade, obtiveram-se os seguintes impactos: a média de dias para as conclusões das análises diminuiu; a média das finalizações das demandas para os clientes aumentou em um espaço de tempo menor e a média internamente “auditada” (controle interno) de devolução devido à rejeição de análises fora da conformidade diminuiu. Os impactos ocorridos com a implantação de mudanças conforme o MEG constatados através das respostas dos questionários foram: melhor desempenho das atividades executadas pela unidade, melhor qualidade na prestação do serviço com menor índice de rejeição nas suas demandas, redução do custo operacional, mais transparência e equidade nos processos, diminuição do tempo para conclusão das demandas. As melhorias implantadas foram interpretadas como benefícios financeiros e sociais para os clientes, e também evolução na transparência e conformidade dos processos realizados pela unidade. Para os funcionários operacionais as melhorias implantadas também se inserem nas boas práticas da Governança Corporativa e satisfazem às necessidades das suas atividades desempenhadas.

Os respondentes dos questionários foram unânimes ao afirmar que as melhorias implantadas ajudam a perenidade da unidade, contribuindo assim para a visão de futuro do Banco.

Todos os respondentes afirmam que não houve dificuldade para a utilização dos novos procedimentos operacionais e apontam ainda como barreira a burocratização da empresa para o processo de implantação de inovações. E se posicionam como favoráveis às mudanças da unidade.

Com relação ao alcance dos resultados, o trabalho ficou mais enxuto. Os funcionários participaram com novas ideias preocupados com a melhoria contínua objetivando a perenidade da área e se tornaram mais participativos, e inovadores. Os funcionários operacionais interpretam que as mudanças/melhorias implantadas foram contributivas no desempenho das suas atividades e com potencial de melhorias que impactam na perenidade da unidade e possuem a percepção de um clima favorável a futuras inovações.

DISCUSSÃO

Este capítulo se propõe a discutir os resultados da pesquisa. Segundo observado, na análise documental e no questionário, o processo de modificação realizado na unidade contribui para um avanço na governança corporativa da instituição e potencializa os aspectos relacionados às boas práticas de governança corporativa, com destaque para a transparência, o atendimento da legislação e atuação ética que ficaram evidentes e destacados. Esta postura da instituição vai ao encontro da abordagem de Almeida et al. (2008) que preconizam que o governo também deve estabelecer mecanismos que ampliem a governança corporativa. Os autores propõem que estes mecanismos devem ser direcionados a melhorar a relação entre os proprietários e os gestores. Nesse sentido, os dados também indicam a ocorrência de uma melhora nos processos de gestão com impacto na prestação de serviços executada pela unidade. Por se abordar uma instituição pública, interpreta-se que os proprietários são materializados na sociedade e, neste caso, o cliente (a sociedade) por estar

ganhando um serviço de melhor qualidade situa-se como o proprietário que está recebendo melhor tratativa da instituição.

A adoção de protocolos que se adequam às mudanças ocorridas na unidade e o acompanhamento do processo pelas áreas do topo da hierarquia da instituição sugerem uma disposição do Banco para atuar dentro da abordagem da governança corporativa. Desta forma torna-se provável deduzir que o Banco baseado nos resultados da unidade de negócios aqui pesquisados está com a governança corporativa internalizada em seu ambiente corporativo, conforme indicam Andrade e Rossetti (2011). Esta condição, se situa como desejável, pois a prática de uma boa governança corporativa pelas instituições públicas, se posiciona como um benefício para a sociedade.

A resolução de se empregar mudanças na unidade, começou no âmbito superior da instituição e depois é que se incluiu a sua parte operacional. As atividades desenvolvidas pelo âmbito superior de gestão da organização se caracterizam por seu foco estratégico, que busca a perenidade da instituição e o atendimento às necessidades dos *stakeholders*. Desta forma, o Banco ao gerar a implantação de mudanças operacionais em sua gestão fundamentada em modelo de excelência, se alinha à perspectiva de se alcançar desempenho superior conforme apontam Araújo et al. (2012).

Além dos benefícios diretos da governança corporativa, os dados indicam que as mudanças proporcionaram um grande espectro de melhoramentos, tais como: financeiros, ampliação da eficiência operacional, redução de custos, redução de tempo de realização da atividade, diminuição no número de ocorrências de erros e de maior qualidade. Estes benefícios notados no Banco se enquadram no enfoque de Arantes (2014), no qual a excelência de mudanças pode advir das atividades voltadas à melhoria dos processos que executam.

A busca pela excelência da gestão, associada à disputa de mercado levam as empresas a serem mais inovadoras, seja pelo aprimoramento de processos, seja pela criação de processos revolucionários. As duas probabilidades de mudanças notadas são consideradas como inovação, na visão de Tidd e Bessant (2015). A implantação de um processo de gestão baseado no Modelo de Excelência de Gestão no Banco, o dispõe como uma empresa inovadora. A adoção do MEG pela unidade do Banco se situa no contexto de melhoria contínua proposto pela FNQ (2015), no qual desenvolvem-se melhorias em uma unidade em pequena escala, e uma vez obtido o conhecimento necessário, as mudanças são implantadas em outras áreas.

A probabilidade de se implantar o MEG em um setor e posteriormente se ampliar para toda a instituição se apoia na premissa da aquisição de um desempenho superior e preocupação com a perenidade como abordam Araújo et al. (2014). No caso da unidade, os dados apontam a existência de melhorias na qualidade dos serviços, na redução dos prazos e custos envolvidos na realização das atividades desempenhadas. A obtenção deste benefício na unidade e a possibilidade de se estender para outros setores do banco possui potencial de estabelecer uma vantagem competitiva para a Instituição conforme apontam estudos de Gonçalves (2008).

Foi identificado na unidade que os critérios do MEG balizadores das mudanças e melhorias implantadas contribuíram para um melhor relacionamento com todas as partes envolvidas, internas e externas, evidenciando as práticas de governança corporativa de uma forma contínua e espontânea, melhorando assim os resultados da unidade, indo desta forma ao encontro das afirmações de Calvo-Mora et al. (2015) para quem as boas práticas de gestão nas organizações devem ser continuamente aprimoradas. Segundo o autor, a relação positiva entre as boas práticas de governança corporativa e os resultados alcançados estão unidos ao modelo de gestão implantado em cada organização.

A implantação de melhorias baseadas no modelo de excelência em gestão - MEG se mostrou passível de ajustes propostos pelos funcionários, que relataram esta ocorrência como um fato relevante e

importante, por possibilitar a participação ativa dos funcionários. Assim, as mudanças se apoiaram no MEG, com a colaboração participativa dos funcionários que apresentaram novas ideias. As inovações implantadas foram institucionalizadas por meio da sua incorporação nos documentos internos, mais especificamente nos POPs, que adicionalmente atuaram como elemento de difusão de conhecimento. A atualização constante dos procedimentos padrões para monitoramento e gerenciamento das atividades operacionais executadas possui potencial de refletir nos resultados da instituição conforme aponta Spink (2012). Vale destacar, que os resultados observados pela unidade após o período de mudanças implantadas, apontam a evolução de vários indicadores de gestão. Vale destacar ainda, que as mudanças e melhorias ocorreram dentro de padrões já existentes no Banco.

O comportamento das pessoas envolvidas no processo se posiciona como parcela importante para o bom desempenho da gestão operacional e para o êxito na implantação de mudanças. Neste sentido, os dados indicam que ao final do processo os funcionários operacionais e da gestão apresentavam-se comprometidos com as modificações implantadas, pois interpretavam a ocorrência de melhores condições de trabalho, o entendimento de que adquiriram conhecimento com a implantação das inovações, e por consequência maior satisfação na realização de suas atividades. Este posicionamento favorável dos funcionários é apontado por Drucker (2007) como um ambiente favorável para se obter êxito na implantação das inovações no processo de gestão.

Frente à discussão dos dados junto ao referencial teórico estabelecido, a pesquisa apresenta na sequência as conclusões.

CONCLUSÃO

O estudo objetivou analisar os benefícios operacionais com a implantação do MEG em uma unidade de negócios do banco sob a ótica dos funcionários. O desenvolvimento da pesquisa partiu de um estudo de caso em profundidade, com o cruzamento de dados obtidos de diferentes técnicas adotadas.

As principais alterações nos processos do setor identificadas pela auto avaliação do MEG estavam relacionadas às rotinas executadas pelos funcionários. As mudanças realizadas foram incorporadas à documentação interna já existente da instituição, denominada de POP, permitindo assim a sua divulgação para todos os indivíduos.

Os impactos sucedidos das mudanças operacionais para unidade com o emprego das boas práticas da governança corporativa, expõe avanços interessantes na unidade de negócios. Na visão dos funcionários, o impacto decorrente das mudanças e melhorias implantadas a se destacar é o de melhor atendimento das demandas como o *disclosure*, que é a transparência das atividades executadas da sociedade e o *compliance* firmado no atendimento pleno das Leis pertinentes, incluindo assim a ética. Itens estes que se colocam intrinsecamente relacionados com a governança corporativa da instituição pesquisada.

Os funcionários inicialmente apresentaram resistência à implantação das inovações nos processos com base no MEG, no entanto, indicam que ao final do processo a percepção é de que ocorreu uma melhora significativa nas operações, e se mostram mais receptivos a eventuais novas alterações. Os funcionários indicam que os benefícios internos, também se traduziram em benefícios para os clientes, aspecto este interpretado bem positivo. Assim, para os envolvidos, atender melhor os clientes, resulta em maior satisfação em executar as suas atividades. Ressalta-se ainda, dentro deste contexto, a diminuição do nível de erros originados pelos funcionários na execução de suas atividades. A melhor qualidade na execução das atividades reduziu o número de ocorrência de erros e por consequência aumentou a satisfação dos funcionários.

As mudanças dos processos com base no Modelo de Excelência de Gestão – MEG, resultaram em evolução operacional de um setor de negócios de um banco público. As dificuldades iniciais foram superadas por meio de maior informação para os envolvidos, e principalmente pela conduta de aceitação das propostas apresentadas. Assim, apesar das modificações serem uma determinação da gestão do banco, a possibilidade de funcionários contribuírem para o processo, apresentando suas ideias, resultou em importante componente para a obtenção de êxito na implantação das melhorias necessárias. As mudanças implantadas reforçaram a governança corporativa da instituição, mostrando assim que empresas públicas também podem apresentar evolução por meio da adoção das boas práticas de governança corporativa.

Esta pesquisa colabora para a melhoria dos resultados da instituição bancária aqui estudada, devido à busca constante por maior eficácia e eficiência em suas unidades a IF pode adequar melhor prestação de serviços à sociedade.

Como limitações desta pesquisa pode-se assinalar: estudo de caso único e o local da análise. No entanto, embora existam estas limitações, os resultados obtidos nesta pesquisa possuem potencial a serem utilizados, quando da análise da governança corporativa em bancos ou em empresas públicas, pois muitas das características estudadas se apresentam como comuns para outros tipos de empresas públicas ou não.

O enfoque adotado nesta pesquisa possibilita o uso de seus achados, tanto no contexto da área acadêmica, pois empregaram-se método e técnicas científicas, quanto no campo das organizações, pois identificam-se práticas e condutas que podem ser empregadas por outras empresas.

A pesquisa estabeleceu um enlace que envolveu mudança, modelo de excelência em gestão e governança corporativa em um banco público. Alargar pesquisas deste enlace para outros tipos de instituições, para outros órgãos, empresas públicas, outros tipos de atividades e até mesmo para outras áreas internas se posiciona como um interessante tópico para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, F. A. S., Kruglianskas, I., Santos S. A., & Guimarães, A. T. R. (2008). A governança corporativa em empresa pública e a visão de suas práticas pelos stakeholders. *Anais do XXXII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.

Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2011). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

Ansoff, H. I. (2001). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.

Arantes, R. N. (2014). *A evolução dos modelos de gestão*. Administração e Gestão. Recuperado em 28 novembro, 2018, de: <http://portaldaeducacao.com.br>.

Araujo, A. M. H. B., Mendes, P. C. M. & Lustosa, P. R. B. (2012) Governança Corporativa no Brasil: contraste de práticas entre bancos e instituições não financeiras. *Revista Universo Contábil*, 8(2), 64-83.

Barrionuevo, R. M. C. (2007). *A excelência no atendimento sob a visão dos funcionários do Banco do Brasil no Paraná*. Escola de Administração, UFRGS. Porto Alegre. Recuperado em 28 novembro, 2018, de: <http://hdl.handle.net/10183/14194>.

Barth, J. R., Caprio, G., Levine, R. (2004). Bank regulation and supervision: what works best?. *Journal of Financial intermediation*, 13(2), 205-248.

Bechtel, W. (1993). *Taking the naturalistic turn*. Chicago: Chicago Press.

- Bergamini, J. S. (2005). Controles internos como um instrumento de governança corporativa. *Revista BNDES*, 12(24), 149-188.
- Bombonatti Filho, O., Gaspar, M. A., Silveira, M. A. P., & Moraes, E. A. (2013). Estratégia de investimentos em tecnologia da informação e comunicação e a evolução da indústria bancária brasileira: análise geral e dos maiores bancos privados. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 151-176.
- Calvo-Mora, A., Navarro-Garcia, A., & Periñez-Cristobal, R. (2015) Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM (Excellence Model). *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651.
- Drucker, P. F. (2007). *Innovation and Entrepreneurship: practices and principles*. New York: Harper and Row.
- Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2011). *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão*. Recuperado em 28 novembro, 2018, de: www.fnq.org/292/default.aspx.
- Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2015). *Excelência da gestão: Caderno Rumo à Excelência Introdução ao MEG*. Recuperado em 28 novembro, 2018, de: www.fnq.org.br/e_book_MEG.pdf-2011/2013/2014/2015.
- Godoy, A. S. (2006). *Estudo de Caso Qualitativo. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Goldfinch, S., & Wallis, J. (2010). Two myths of convergence in public management reform, *Public Administration*, 88(4), 1099-1115.
- Gonçalves, E. R. (2008). Social disclosure das empresas brasileiras listadas na BOVESPA: sua relação com os níveis de governança corporativa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(9), 71-94.
- Hall, R. (2004). *Organizações: Estruturas - Processos e resultados*. 8 ed. São Paulo: Prentice - Hall.
- Hernandes, J. M. C., & Caldas, M. P. (2002). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2012). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7.ed. São Paulo: Atlas.
- McKinsey. (2010). *Global Banking Pools*. Relatório McKinsey de 2010. Recuperado em 28 novembro, 2018, de: www.McKinsey.com.
- Monks, R. A. G. (1991). *Corporate Governance*. Malden: Blackwell Publishing.
- Morgan, G. (2007). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, F. C. P. (2001). *Teoria Geral da Administração: uma introdução*. São Paulo 2 ed. Pioneira.
- Portugal, R. (2015). *Relatório de Sustentabilidade, 2014 -2015*. Recuperado em 28 novembro, 2018, de: <http://www.caixa.gov.br/ImprensaCaixa/relatório-de-sustentabilidade2014-2015>.
- Richardson RJ, Peres JAS, Wanderley JCV, Correia LM, Peres MHM. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Santos, A. M. (2009). Reflexões sobre a Governança Corporativa no Brasil. *Revista de Direito Mercantil-Industrial, Econômico e Financeiro*, 130, 180-193.
- Santos, N. M. B. F., & Rosso, M. J. U. (2004). *Desvendando a cultura organizacional*. Administração e Gestão do Conhecimento, 3 ed. Curitiba.

- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Spink, P. (2012). *A inovação na perspectiva dos inovadores: Inovação no Campo da Gestão Pública Local*. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Wood Junior, D. (2008). Corporate social performance revisited. *The academy of management review*, 21(3), 235 -238.
- Worthington, S., & Welch, P. (2011). Banking without the banks. *International Journal of Bank Marketing*, 29(2), 190-201.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.