

**ALINHAMENTO OPERACIONAL DO SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE ATENDIMENTOS EM  
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

**OPERATIONAL ALIGNMENT OF THE CARE MANAGEMENT SYSTEM IN A FINANCIAL  
INSTITUTION**

**ALINEACIÓN OPERATIVA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LLAMADAS EN UNA ENTIDAD  
FINANCIERA**

Liana Schons<sup>1</sup>; Larissa Medianeira Bolzan<sup>2</sup>; Walter Ruben Iriondo Otero<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Pelotas - lianaschons@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade Federal de Pelotas - maisjuntas.ufpel@gmail.com

<sup>3</sup> Universidade Federal de Pelotas - walter.iriondo@ufpel.edu.br

**Resumo:** A unidade de análise dessa pesquisa é uma agência bancária localizada na região Sul, do Rio Grande do Sul. As agências bancárias oferecem serviços como crédito, investimento, poupança, consórcio, seguro, entre outros. Tais serviços estão-se tornando cada vez mais competitivos, e exigem que os sistemas de informação (SI) forneçam soluções para a administração do fluxo de pessoas. O trabalho teve como o objetivo alinhar operacionalmente o SI Sistema de Gerenciamento de Atendimento SAT aos processos organizacionais de uma agência bancária. O trabalho consiste em um estudo de caso, de natureza exploratória, e abordagem qualitativa com caráter descritivo. Para coleta de dados, foram utilizadas três técnicas, entrevistas semiestruturadas, observação participante, e a análise documental. Analisando o uso das funções disponíveis no SAT, foi possível verificar que, por vezes, o sistema é subutilizado. Para contornar tal problema, foram sugeridas onze mudanças no sistema de informação, de forma tal a adequar ao cliente o software adotado pela organização.

**Palavras-chave:** sistemas de informação, alinhamento operacional, agências bancárias, processos organizacionais, administração do fluxo de pessoas.

**Abstract:** The unit of analysis of this research is a bank branch located in the Southern region of Rio Grande do Sul. Banks offer services such as credit, investment, savings, consortium, insurance, among others. Such services are becoming increasingly competitive and require that information systems (IS) need to provide solutions for managing the flow of people. The objective of the work was to operationally align the SI SAT Service Management System to the organizational processes of the bank branch studied. The work consists of a case study, of exploratory nature, and qualitative approach with descriptive character. For data collection, three techniques were used, semi-structured interviews, participant observation, and documentary analysis. Analyzing the use of the functions available in the SAT, it was possible to verify that the system was underutilized sometimes. To work on this problem, eleven changes were suggested in the information system, to adapt to the client the software adopted by the organization.

**Keywords:** information systems, operational alignment, bank branches, organizational processes, management of the flow of people.

**Resumen:** La unidad de análisis de esta investigación es una sucursal bancaria ubicada en la región Sur de Rio Grande do Sul. Las sucursales bancarias ofrecen servicios como crédito, inversión, ahorro, consorcio, y seguros, entre otros. Estos servicios son cada vez más competitivos y requieren que los sistemas de información (SI) proporcionen soluciones para gestionar el flujo de personas. El objetivo del trabajo fue alinear operativamente el Sistema de Gestión de Servicios SAT si a los procesos organizativos de la sucursal bancaria. El trabajo consiste en un estudio de caso, de carácter exploratorio, y enfoque cualitativo con carácter descriptivo. Para la recolección de datos se utilizaron tres técnicas, entrevistas semiestruturadas, observación participante y análisis documental. Analizando el uso de las funciones disponibles en el SAT, se pudo constatar que a veces el sistema está subutilizado. Para evitar este problema, se sugirieron once cambios en el sistema de información,

de tal manera que se adapte al cliente el software adoptado por la organización.

**Palabras clave:** sistemas de información, alineación operativa, sucursales bancarias, procesos organizacionales, gestión del flujo de personas.

## 1 INTRODUÇÃO

A unidade de análise dessa pesquisa é uma agência bancária localizada na região Sul, do Rio Grande do Sul. As agências bancárias oferecem serviços como crédito, investimento, poupança, consórcio, seguro, entre outros. Como o mercado financeiro está cada vez mais competitivo “os prestadores de serviços preocupados com a qualidade devem se preocupar em manter as filas sob controle e, para isso, necessitam administrá-las” (LAS CASAS, 2021, p.44). Considerando tal necessidade, os sistemas de informação (SI) podem contribuir significativamente para a administração do fluxo de pessoas (REZENDE, 2014).

Neste sentido, Laurindo e Rotondaro (2006) e Nolan (1990) trazem um contraponto, afirmando que por mais sofisticada que sejam os SI adotados pelas empresas, estes por si só, sem um alinhamento com os processos organizacionais e com as estratégias de negócio, não trazem vantagem competitiva. Através disso, o entendimento de Las Casas (2012), tem-se que o atendimento com qualidade deve começar com o (re)desenho de processos e estruturas adequadas, assim verifica-se a importância do Mapeamento de Processos e do Alinhamento Operacional para a satisfação do público. Sendo que o Alinhamento Operacional ocorre quando a Tecnologia da informação dá suporte integral aos processos empresariais e os usuários estão adaptados à interface (BOLZAN; KUBOTA; LÖBLER, 2014).

Deste cenário emerge o seguinte objetivo de pesquisa: propor o Alinhamento Operacional entre o Sistema de Informação Sistema de Gerenciamento de Atendimento SAT e os processos organizacionais de uma agência bancária. Proporcionando assim, a melhor utilização do Sistema de Gerenciamento de Atendimentos SAT e melhor atendimento ao cliente. Balizam o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos: (i) mapear os processos empresariais referentes ao atendimento do associado; (ii) conhecer as funcionalidades do Sistema de Informação Sistema de Gerenciamento de Atendimento SAT adotado pela instituição financeira cooperativa SICREDI; (iii) identificar, nos processos empresariais, onde o Sistema de Informação dá suporte a eles.

Este trabalho justifica-se porque não abundam estudos sobre Alinhamento Operacional, assim, o artigo contribuirá para a construção de um acervo e avanço em descobertas teóricas e práticas. A unidade de análise foi eleita porque basta uma breve observação para perceber que o sistema de informação por ela adotado, não é utilizado em sua completude e os usuários encontram problemas na utilização.

Para além da introdução, este trabalho está organizado em referencial teórico, onde é explorado o tema Alinhamento Operacional e as etapas do processo; o método do estudo, espaço no qual se encontra explicação de como foi realizado em estudo e justificativas das escolhas; resultados, que comportam descrição e análise dos resultados; e, por fim uma breve conclusão.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Alinhamento Operacional de Engenharia de Informação?

É importante retomar que Engenharia da Informação (EI) é um conjunto de recursos e técnicas interligadas com o objetivo de organizar dados. Esses dados, em geral, pertencem a uma empresa (MARTINS, 1990). Tal organização de dados pode ou não acontecer com suporte de tecnologia de informação (TI) (MARTINS, 1990).

Quanto ao Alinhamento Operacional de Engenharia de Informação, ele surge em 1990, juntamente com as discussões sobre Gestão de Processos<sup>1</sup>. Isso porque a necessidade de promover mudanças organizacionais e a perspectiva de adoção de Engenharia de Informação estavam fortemente ligadas na busca por competitividade, diante de um mercado crescentemente globalizado e disputado (LAURINDO; ROTONDARO, 2008).

O Alinhamento Operacional (ou a tentativa de) foi denominada, nos anos 90, de Organizações e Métodos (O&M), que tinha como objetivo otimização de fluxo de trabalho e de documentação. Nem sempre realizada com suporte de computador ou tecnologias digitais de informação. Torna importante deixar claro que, em 1990, vivia-se um contexto de grandes transformações nos mercados, na competitividade e, por consequência, nas organizações. A Gestão de Processos permitiu que fosse vislumbrado o funcionamento das organizações com foco na sequência de atividades/processos, em busca de aumentar a competitividade, os processos foram redesenhados possibilitando economia de recursos como tempo e trabalho humano. Nesse contexto, a Engenharia de Informação era inserida no cotidiano das empresas, materializando os esforços em prol da gestão de processos (LAURINDO; ROTONDARO, 2008), tornando os processos mais ágeis e minimizando falhas.

Para conseguir os objetivos de melhoria e ganhos financeiros com a implementação de Engenharia de Informação, é necessário que as atividades empresariais sejam revistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave (LAURINDO; ROTONDARO, 2008). O Alinhamento Operacional nas organizações é uma alternativa de gestão para assegurar maior performance aos processos (O'BRIEN; MARAKAS, 2013; O'BRIEN, 2014). O Alinhamento Operacional, além de alinhar os processos organizacionais e a Engenharia de Informação, alinha também as equipes operacionais e interliga todos os processos em busca de atingir os objetivos (ZAMBON, 2006).

O Alinhamento Operacional ocorre quando a Tecnologia da informação dá suporte integral aos processos empresariais e os usuários estão adaptados à interface (BOLZAN; KUBOTA; LÖBLER, 2014). No mesmo sentido, Kaplan e Norton (2006) conceituam o Alinhamento Operacional como o momento em que todos os elementos (recursos, negócios e organizações) atuam com vistas a cumprir os processos de negócio.

Para Zambon (2006), o alinhamento operacional pressupõe que as pessoas possuam tecnologias adequadas as suas necessidades para realização de atividades cotidianas com qualidade, no tempo predeterminado e com satisfação. Neste sentido, Nolan (1979) defende que a integração da Engenharia de Informação e da Gestão por Processos organizacionais é o estágio final da evolução de organização de informação.

Zambon (2006) afiança que o Alinhamento Operacional de Engenharia de Informação é um fator que potencializa a produtividade. A simples adoção de técnicas e recursos de Engenharia da Informação não garante o sucesso empresarial (BOLZAN, 2010). Adotar uma

<sup>1</sup> Como processos, Juran (1995) define uma série sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma meta.

Engenharia de Informação igual a do concorrente ou aquela com maior valor, não alinhada aos processos organizacionais, não garante aumento da produtividade ou diferencial competitivo.

Somado a isso, tem-se que a maioria das organizações não vê o alinhamento operacional como uma questão estratégica de gestão e, em geral, há alguém responsável por essa função (ZAMBON, 2006). Geralmente, alinhamento operacional é realizado junto ao nível operacional e tático de uma organização, os gerentes de nível estratégico dificilmente participam do projeto de alinhamento operacional (BOLZAN; KUBOTA; LÖBLER, 2014).

Na literatura, o alinhamento operacional, também chamado de alinhamento horizontal, tem sido estudado por meio de técnicas e métodos denominados como modelagens de fluxos de atividades e processos. Ainda não abundam estudos a respeito.

## **2.2 Etapas do Alinhamento Organizacional de Engenharia de Informação**

### **Levantamento dos Processos**

Para realizar o Alinhamento Operacional, deve-se, inicialmente, realizar o levantamento de todos processos e dados necessários ao funcionamento da organização.

### **Coleta de Dados sobre os Processos**

Em seguida, deve-se compreender os processos da organização, juntamente com a identificação dos responsáveis por cada processo. Para conhecer os processos, é necessário coletar dados junto aos colaboradores que atuam no processo. Tal coleta pode ser realizada por reuniões, entrevistas e observação (participante ou não-participante). É muito importante envolver todos os colaboradores que realizam processos no projeto de alinhamento operacional, porque são eles que mais conhecem cada processo e cada responsabilidade.

Neste sentido, Kaplan e Norton (2006) asseveram que os profissionais de TI devem compreender as estratégias e operações das unidades de negócio para o desenvolvimento ou para orientação do processo de adoção de sistemas e aplicativos alinhados aos processos empresariais.

### **Descrição dos Processos e Representação Gráfica**

Junto aos colaboradores deve-se construir e validar a descrição e a representação gráfica de cada processo. É importante enfatizar que a análise de cada processo deve ser realizada independente do suporte ou não de engenharia da informação.

### **Destacar, nos processos, o suporte da Engenharia de Informação**

Quando houver suporte de Engenharia de Informação, esse deve ser frisado tanto na descrição, quanto na representação.

### **Compreensão dos Processos Organizacionais Integrados e Proposta de Alinhamento Operacional**

A relação entre os processos deve ser estudada e os referidos processos devem ser alocados nos respectivos departamentos. A descrição e a representação gráfica de todos processos alocados nos respectivos departamentos e interligados também devem ser apresentados e validados com os participantes e com os responsáveis pelos processos.

Kaplan e Norton (2006) enfatizam que os usuários devem ser convidados a prototiparem a engenharia de informação que melhor de suporte aos processos organizacionais. Os usuários devem estar pessoalmente comprometidos com a empresa, devem ter conhecimento e se sentirem motivados na implementação do alinhamento. O processo deve ser cíclico, realizado de cima para baixo e cabe aos gestores o objetivo de comunicar, capacitar motivar e alinhar os funcionários as estratégias da empresa.

No que se refere a prototipagem, deve ser construída a interface do sistema de informação. Pois, o usuário sabe o que é necessário conter na arquitetura de menus e submenus, uma vez que é ele que melhor conhece os processos. Os usuários finais devem ser estimulados a expressar suas percepções e suas necessidades sobre a engenharia de informação adotada ao longo de todo processo.

O Alinhamento Operacional sempre gera uma reanálise dos processos organizacionais e/ou da engenharia de informação adotada. O sucesso que muitas empresas tiveram com a adoção de Engenharia de Informação, principalmente com sistemas de informação do tipo Enterprise Resource Planning (ERP), está estritamente associada ao redesenho dos processos empresariais (DAVENPORT, 1993; LAURINDO; ROTONDARO, 2008).

O Projeto de Alinhamento Operacional têm duração estimada entre três e seis meses. Em tal período, é importante que a empresa esteja em funcionamento normal. Sobretudo, cabe destaque também ao custo financeiro (orçamento) para tal processo.

Após o processo finalizado, os processos organizacionais e a engenharia de informações estarão alinhados, o que significa mudanças organizacionais e, por consequência, resistência dos colaboradores. Para minimizar a resistência, cabe sensibilização e treinamento (ZAMBON, 2006). Zambon (2006) também sugere o uso de recompensas intrínsecas e recompensa extrínsecas (KAPLAN; NORTON, 2006). Sendo aa intrínseca aquela que interna ao colaborador e extrínseca, do ambiente.

Para Kaplan e Norton (2006), esse processo de alinhamento deve ser cíclico e realizado de cima para baixo. No entanto, como limitações do Projeto de Alinhamento Operacional, cabe destacar a falta de comunicação com gerentes, diretores e presidente. Em geral, os referidos cargos não dispõem nem de tempo, nem de interesse em participar. Quanto a engenharia de informação adotada, tem-se que, em geral, os profissionais técnicos (desenvolvedores) convencem-se de que sabem o que exatamente os usuários finais desejam. Na prática, é muito difícil para um profissional técnico entender o que se passa na cabeça de um profissional da área financeira e vice-versa. As sutilezas necessárias em um sistema de informação só podem ser indicadas pelos usuários finais.

Cabe destacar que as organizações são sistemas abertos, ou seja, o ambiente externo invade as fronteiras das organizações e exigem adaptações (BIO, 1985; TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2001). É como se as organizações tivessem as bordas porosas, permitindo trocas com o ambiente externo a organização. Essa dinâmica pode, constantemente, afetar os processos organizacionais e, por consequência, afetar o alinhamento entre os processos e a EI (ZAMBON, 2006).



### **3 MÉTODO DO ESTUDO**

O trabalho consiste em um Estudo de Caso, sendo este “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2005, p. 32). A unidade de análise foi uma agência bancária localizada ao Sul do Rio Grande do Sul.

Este estudo tem natureza exploratória, pois busca descobrir ideias e soluções, na tentativa de adquirir maior familiaridade com fenômeno de estudo (FREITAS, 2011). E a abordagem adotada será qualitativa com caráter descritivo, tendo em vista que será feita análise do objeto de estudo para proposição de melhorias, isso porque, conforme Freitas (2011) quando a finalidade é explicar ou descrever um evento ou uma situação, a abordagem adotada deve ser a qualitativa.

Para coleta de dados, foram utilizadas três (3) técnicas. Entre as técnicas estão:

Entrevistas semiestruturadas (GIL, 2010): foram entrevistados os atendentes - usuários do SAT e conhecedores da rotina organizacional - e os gerentes que são responsáveis pela customização do software para o cenário da agência.

Observação participante (GIL, 2010): contato diário, no período de agosto/2019 a novembro/2019, com o objeto de estudo.

Análise documental (GIL, 2010): Leitura de manual fornecido pela desenvolvedora do software.

A partir das referidas técnicas foi possível mapear o processo de atendimento, descrevendo-o e fazendo a representação gráfica, através de fluxograma. Tendo o processo mapeado foi proposto o Alinhamento Operacional entre o Sistema de Gerenciamento de Atendimento SAT adotado pela unidade de análise e os processos empresariais, cumprindo assim, o objetivo geral do trabalho.

### **4 RESULTADOS**

Para potencializar a compreensão dos resultados, inicialmente, será apresentado o sistema de informação adotado pela empresa; em seguida, a descrição dos processos; e, por fim a proposta de alinhamento operacional, a partir da necessidade observada.

#### **4.1 Sistema de gerenciamento de atendimentos (SAT)**

O Sistema de Gerenciamento de Atendimentos tem como objetivo a gestão dos atendimentos em instituições financeiras - desde o momento em que o usuário entra na agência. A interação do público atendido pela Agência com o sistema se dá, inicialmente, por meio de um terminal de autoatendimento, denominado Totem, onde as pessoas retiram as fichas.

O terminal de autoatendimento emite fichas numeradas, que seguem ordem de chegada, obedecendo também a legislação acerca do atendimento prioritário. Nestas fichas têm uma letra e números, além do horário em que foi retirada, conforme exigido pela Lei Municipal nº5.180, a qual exige que, para fins de gestão de tempo, os estabelecimentos bancários ofereçam bilhetes ou senhas, impressos, onde devem constar os horários de recebimento da senha e atendimento junto aos caixas. Assim, as fichas são a forma como os atendentes convidam os clientes ao atendimento.

A letra e os números constantes na referida ficha são mostrados em duas televisões dispostas no centro da agência. De forma que a primeira interação entre atendente e cliente se dá através do sistema. Os atendentes interagem com a SAT nos próprios computadores onde são operados os demais sistemas que são utilizados para o trabalho na Instituição.

Durante o trabalho, os gestores da agência podem monitorar, em tempo real, todos atendimentos ao público. E, ao final do turno, dia, semana ou mês, o SAT pode gerar relatórios que permitem aos gestores identificar o fluxo de pessoas, o tempo que os clientes esperaram, o tempo que os colaboradores levaram para realizar os atendimentos, dentre outras informações.

#### 4.2 Mapeamento do processo de atendimento

Resultado da observação participante e das entrevistas com os colaboradores, tem-se a descrição e a representação gráfica do processo de atendimento, através de um fluxograma, que mapeia desde a chegada na agência até a conclusão do atendimento. Esse Mapeamento do Processo de Atendimento está apresentado na Figura 25.

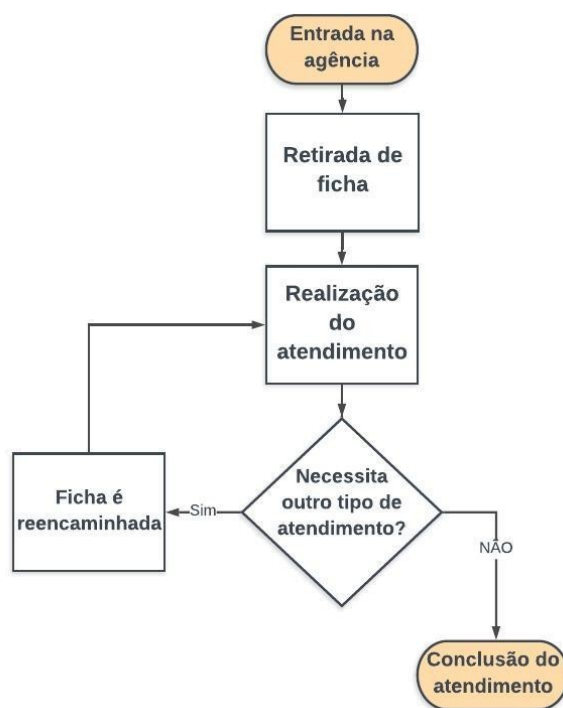


Figura 1- Mapeamento do processo de atendimento  
Fonte: A autora (2019)

Desta forma, o cliente ou potencial cliente chega na agência, dirige-se ao Totem de autoatendimento do SAT, faz as escolhas para o atendimento conforme suas necessidades, retira sua ficha e senta-se para aguardar ser convidado ao atendimento. Assim que o atendente chama a ficha, pelo sistema SAT, o atendimento se inicia. Ao final do atendimento, verifica-se a necessidade da pessoa ser atendida por outro setor; se sim, pode-se reencaminhar a ficha utilizando o mesmo horário (por ordem de chegada); caso a pessoa já tenha tido sua demanda respondida, o atendente finaliza o atendimento.

A partir do fluxograma, é possível perceber que o sistema SAT faz parte de todo o processo de atendimento, portanto, seu funcionamento interfere diretamente na qualidade do atendimento oferecido e na satisfação do público atendido.

Torna importante mencionar que durante o período de observação participante, houveram momentos que o sistema esteve indisponível, e nestes foi possível perceber a notória diferença que faz a utilização do mesmo, principalmente para os caixas. Pois, quando o sistema não esteve disponível para suporte ao processo de atendimento, o ambiente estava visivelmente desorganizado e os clientes demonstravam-se insatisfeitos. Os colaboradores não tinham controle de quanto tempo e quantas pessoas estavam os aguardando.

### **4.3 Proposta de Alinhamento Operacional do Sistema SAT.**

Para promover o Alinhamento Operacional do SAT observou-se que é necessário promover onze (11) mudanças. As referidas propostas de mudanças são brevemente descritas a seguir, separadamente.

#### **4.3.1 Proposta acerca da opção “Idoso + 80”**

Ao selecionar a opção “Idoso + 80”, o Totem emitirá uma ficha para atendimento no Caixa. Essa opção causa dúvidas, pois a pessoa com idade superior a 80 anos pode estar procurando também por atendimento para Abertura de conta, Atendimento Pessoa Física ou Atendimento Pessoa Jurídica. Além disso, durante a observação participante foi possível perceber confusão quanto ao termo “Idoso”, pois algumas pessoas questionam se idoso é apenas a partir de 80 e não a partir de 60, como define o Estatuto do Idoso.

Desta forma, sugere-se customização do terminal de autoatendimento acrescentando a opção a opção “Atendimento preferencial (Idosos, gestantes e portadores de necessidades especiais)”. Assim, na tela, o cliente poderá escolher entre “Atendimento”, “Atendimento preferencial (Idosos, gestantes e portadores de necessidades especiais)” e “Atendimento preferencial para maiores de 80 anos”.

#### **4.3.2 Proposta da Possibilidade de Reencaminhamento (mudança de atendente)**

Observou-se que muitos clientes escolhem o atendente de forma equivocada e, por consequência, retiram a ficha errada. O terminal de autoatendimento permite que o cliente selecione o atendente pela foto e pelo nome, mas o atendente solicitado pode não ser o mais apto para realizar o atendimento, considerando a necessidade do cliente.

Ainda, quando o cliente vai até a agência o ideal é que sua demanda seja atendida pela sua gerente de contas, a menos que por algum motivo ela não esteja presente na agência. O que acontece é que alguns associados não sabem quem é a gerente da sua conta ou por pressa acabam selecionando a opção “Sem Preferência por Atendente” ou outra atendente por achar que será mais rápido. Quando o cliente retira a ficha para o atendente errado, o sistema não permite o reencaminhamento para outro colaborador.

Esclarece-se que a opção “Sem Preferência por Atendente” dever ser escolhida apenas para os poupadores ainda não clientes, funcionários de empresas que possuem apenas conta salário e não são associados da cooperativa, pessoas que estão vindo pela



primeira vez e ainda não sabem a quem se reportar, beneficiários do INSS que precisam realizar Prova de vida ou associados que a gerente da conta não está realizando atendimento no momento.

Assim, sugere-se customização do terminal de autoatendimento, caso identificado que a senha foi retirada incorretamente, a mesma poderia ser reencaminhada para o setor/atendente adequado, registrando o mesmo horário e posição adequada na fila de espera, sendo assim, o cliente não se sentiria penalizado em questão de tempo de espera. Pois, observou-se desconforto atualmente. A proposta de reencaminhamento de fichas poderia ser útil também em casos de grande demanda para um atendente e pouca para os demais, ou quando o atendente precisa se ausentar (almoço por exemplo).

#### **4.3.3 Proposta inserção de Renda/Faturamento ao lado do nome dos atendentes**

Os equívocos acerca da retirada de fichas no terminal de autoatendimento podem também ser minimizados com uma customização de instruções sobre a faixa de renda do cliente. Na agência, os gerentes de conta (tanto de pessoa física, como jurídica) são designados ao atendimento pela faixa de renda, desse modo sugere-se que na tela de escolha de atendentes conste as informações sobre o atendente nome e foto (que já existem) e seja acrescentado a faixa de renda/faturamento que esse atendente é responsável. Mais uma melhoria que pode ser implementada no SAT, no momento de retirada de fichas, é informar qual dos atendentes realizam o processo de abertura de conta, pois nem todos o fazem.

#### **4.3.4 Possibilidade de exclusão de ficha**

Existem casos que após a retirada da ficha, o cliente acaba não a utilizando. Depois de retirada, não é possível fazer a exclusão da ficha e/ou registrar essa desistência. A possibilidade desta exclusão ou registro seria interessante, pois levando em conta que os caixas ficam ao fundo da agência com uma barreira e não conseguem visualizar quem está aguardando, muitas vezes os atendentes acabam desperdiçando tempo aguardando a ficha de um cliente que desistiu do atendimento.

#### **4.3.5 Proposta de alteração de identidade visual na ficha**

No ano de 2017 a identidade visual da instituição financeira foi atualizada. Essa mudança visava promover a consistência entre a experiência e a comunicação. Nessa mudança passou-se a utilizar, por exemplo, a nomenclatura “Para você” no atendimento a Pessoa Física, “Para sua empresa” ao invés de atendimento Pessoa Física e Pessoa Jurídica. Entretanto no SAT a referida mudança ainda não foi implementada. Portanto, uma das sugestões de customização do sistema de informação é que nos níveis em que consta Pessoa Física e Pessoa Jurídica, seja substituído, respectivamente por “Atendimento para Você” e “Atendimento para Sua Empresa”.

#### **4.3.6 Proposta para utilizar as fichas e os monitores (através dos quais são chamadas as fichas) como fonte de informação rápida**

Mensagens e/ou informações curtas poderiam ser impressas nas fichas de atendimento, com o objetivo de informar ou acolher os clientes. Por exemplo, poderiam ser inseridas mensagens em todas as fichas fazendo uma breve apresentação dos produtos e serviços que a instituição oferece. Ou nas fichas de associado poderiam ser inseridas mensagens divulgando, funcionalidades como o aplicativo. Quanto as informações inserida nas telas, na parte superior a esquerda, são inseridos vídeos, mas estes não são revisados regularmente. Portanto, sugere-se a revisão constante do material apresentado, pois assim o momento de espera pode se tornar fonte de novos negócios.

#### **4.3.7 Atualização da disponibilidade dos atendentes**

Durante a observação participante foi percebido que, às vezes, o atendente estava em status aberto, portanto disponível para retirada de fichas, mas estava no almoço por exemplo, não estando na agência.

Como forma de contornar esse problema, sugere-se a busca por uma solução que identifique quando o computador é iniciado e quando ele é bloqueado e altere o status automaticamente.

#### **4.3.8 Proposta de inserir o agendamento de atendimento para clientes**

Algumas vezes os colaboradores combinam com o associado um horário para assinatura de contrato por exemplo, mas o sistema SAT não permite agendamento de horário de atendimento, apenas retirada de ficha. Portanto, sugere-se que seja inserida tal funcionalidade no sistema de informação.

#### **4.3.9 Proposta que sejam inseridos alerta para os gestores**

Quando a demanda por atendimento está alta, para fins de controle seria interessante se o sistema alertasse os gestores caso o tempo de espera ultrapasse o esperado.

#### **4.3.10 Proposta de exibição de aviso no Totem em caso de indisponibilidade de atendimento**

Outra proposta de customização é que o SAT permitisse a alteração da sua interface no Totem de autoatendimento, caso haja indisponibilidade do sistema. Atualmente, quando o sistema fica indisponível é colocada uma folha informando que o sistema de atendimento está indisponível e/ou é necessário que um colaborador acompanhe e informe na chegada dos clientes que não estão sendo realizados atendimentos.

#### **4.3.11 Proposta de sensibilização e treinamento para uso adequado do SAT**

Durante a realização da observação participante e mediante as entrevistas foi possível identificar que o sistema SAT não é utilizado da forma adequada pelos atendentes. Embora o sistema SAT apresente limitações, o seu uso é obrigatório, portanto, a última sugestão é que as condições de uso sejam alinhadas e os usuários sejam engajados para o uso adequado. Essa sugestão corrobora com o que dizem Kaplan e Norton (2006) quando

estes autores ensinam que os funcionários devem estar pessoalmente comprometidos com a empresa, devem ter conhecimento e se sentirem motivados na implementação de um alinhamento entre os sistemas de informação e os processos organizacionais.

## 5 CONCLUSÃO

O Sistema de Atendimento SAT impacta diretamente no bom andamento das atividades da agência bancária que serviu como unidade de análise. O uso adequado deste software pode trazer melhores experiências para o público atendido e vantagem competitiva para a instituição financeira. Além disso, o sistema pode ser visto como uma importante ferramenta de gestão, tendo em vista a possibilidade dos gestores emitirem relatórios que podem auxiliar no controle dos atendimentos prestados pelos colaboradores, verificar a conformidade com a Lei Municipal 5180 que regulamenta o tempo máximo de espera em filas, entre outros, necessidade de novas contratações, necessidade de treinamento, melhor alocação de recursos para os atendimentos que mais demandam.

Analisando o uso das funções disponíveis no SAT, foi possível verificar que, por vezes, o sistema é subutilizado. Para contornar tal problema, foram sugeridas onze mudanças no Sistema de Informação, isso corrobora com autores como Laurindo e Rotondaro (2008), Kaplan e Norton (2006) e Rezende (2005), os quais enfatizam que o software adotado pela empresa deve ser adequado à organização, ao cliente e/ou usuário.

## REFERÊNCIAS

- Banco Central do Brasil. **Atendimento Bancário**. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/folder\\_serie\\_I\\_atendimento\\_bancario.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/folder_serie_I_atendimento_bancario.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2019.
- BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**. São Paulo: Edgard Blücher, 6 ed., 1982.
- BOLZAN, Larissa Medianeira. Unidade II – **Sistemas de Informação**. 11 mar. 2019, 20 jul. 2019. 33 p. Notas de Aula. Tipologia de sistemas de informação.
- BOLZAN, Larissa Medianeira. Unidade III - **Alinhamento Operacional**. 11 mar. 2019, 20 jul. 2019. 20 p. Notas de Aula. Como fazer o alinhamento operacional.
- EMPRESA NEED. **Manual do SAT**. Pelotas, 2019.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto alegre: 2 ed., Bookman, RS, 2000.
- FOINA, P. R. **Tecnologia de Informação - Planejamento e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREEMANTLE, D. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. V. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões**. Estudo & Debate, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011.
- GIUZIO JR., R.; CANUTO,S. **Implementando ERP**. São Paulo: LCTE, 2009.
- JURAN, J. M. **Fundamentos da qualidade para líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Excelência Em Atendimento Ao Cliente: Atendimento e Serviço ao Cliente como Fator Estratégico e Diferencial Competitivo**. São Paulo: M Books, 2012.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTIN, J. **Engenharia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NOLAN, R.L. **Managing the Crises in Data Processing**. Harvard Business Review, vol. 57, n. 2, p. 115-126, 1979.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2010.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Administração de Sistema de Informação**. 15 ed. Porto Alegre: AMGR, 2013.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Administração de Sistema de Informação**. 15ªed. Porto Alegre: AMGR, 2013.

PELOTAS (Município). **Lei nº 5180. Pelotas, RS**, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/pelotas/lei-ordinaria/2005/518/5180/lei-ordinaria-n-5180-2005-dispoe-sobre-o-tempo-de-atendimento-ao-publico-nas-agencias-bancarias-estabelecidas-no-municipio-de-pelotas-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 20 out. 2005.

REZENDE, D. A. **Engenharia de software e sistemas de informação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 9. São Paulo: Atlas, 2014.

SICREDI. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/site/quem-somos>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2017.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2017.

TURBAN, E. **Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURBAN, E.; RAINER R. K.; POTTER R. E. **Introdução a sistemas de informação, uma abordagem gerencial**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.