



ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01 de dezembro 2023

APLICAÇÃO DE PROCESSOS LEAN EM UMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

Camila Mariano Fascini

Faculdade de Engenharia e Ciências – Universidade Estadual Paulista, Campus Guaratinguetá

Prof. Dr. Ana Lúcia Figueiredo Facin

Faculdade de Engenharia e Ciências – Universidade Estadual Paulista, Campus Guaratinguetá

Resumo: Com o surgimento cada vez mais acelerado de novas tecnologias para facilitar a vida dos clientes, do acesso democratizado à informação e ao conhecimento, bem como da imprevisibilidade de cenários, a motivação deste trabalho se dá no estudo e na percepção da adaptabilidade de uma instituição bancária frente a esses cenários e em como o conhecimento adquirido é disseminado. Em um momento em que a digitalização de seus clientes tem se intensificado e com o surgimento de startups financeiras, a instituição bancária se vê com um grande desafio: manter a qualidade de atendimento e reestruturar seus processos. Com o fechamento de algumas agências físicas, as áreas estão ficando mais enxutas – como a redução de agências em obras, numerário circulando, entre outros fatores. Para se adequar a essas mudanças, foram criadas agendas de treinamento para novos modelos de trabalho – aplicação de metodologias ágeis, processos *lean*, PCP, entre outros – com equipes multidisciplinares padronizando os processos das áreas. Diante do exposto, a importância do projeto se dá no entendimento da aplicação do *Lean* voltado à área de serviços, adaptando um modelo, por meio de levantamento de dados com áreas internas e de pesquisa documental, para auxiliar a instituição a entender a maturidade e gargalos de estruturas de trabalho, gerando o incentivo necessário para que uma diretoria da instituição possa fazer a reanálise em uma visão global de seus processos com maior integração entre as áreas, visando a padronização das atividades evitando o retrabalho, uma receita mais lucrativa, maior vantagem competitiva e maior eficiência.

Palavras-chave: Transformação digital. Reestruturação de processos. Disseminação de conhecimento. Controle de qualidade. Banco.

Application of *Lean* Processes in a Banking Organization

Abstract: With the increasingly rapid emergence of modern technologies aimed at improving customer experiences, democratized access to information and knowledge, and the unpredictability of scenarios, the motivation behind this work is to study the adaptability of a banking institution in the face of these changes and how the acquired knowledge is disseminated. At a time when customer digitization is on the rise and financial startups are emerging, the banking institution faces a significant challenge: maintaining service quality and restructuring its processes. As a percentage of physical branches close, areas are becoming leaner, including reductions in branch construction and cash circulation, among other factors. To adapt to these changes, training schedules were established for new work models, including the application of agile methodologies, lean processes,

and PCP, with multidisciplinary teams standardizing departmental processes. In light of the above, the project's importance lies in understanding the application of Lean in the service sector, adapting a model through data collection from internal areas and documentary research, to help the institution understand the maturity and bottlenecks in work structures, providing the necessary impetus for the institution's leadership to reevaluate their processes with a global perspective, aiming for standardized activities to avoid rework, achieve more profitable revenue, greater competitive advantage, and increased efficiency.

Keywords: Digital transformation. Process restructuring. Knowledge dissemination. Quality control. Bank.

1. Introdução

O setor bancário desempenha um papel fundamental na economia de qualquer nação, contribuindo para seu crescimento e sustentação (Dutta e Dutta, 2009). No entanto, a crise financeira de 2008 afetou a confiança dos clientes nos serviços bancários (Leong, Tan, *et al.*, 2017) e o surgimento de fintechs introduziu maior competitividade no mercado, combinando tecnologia e serviços financeiros (Silva, Gonçalves, *et al.*, 2016).

Para manter a competitividade, as instituições financeiras passaram a investir em novas tecnologias e modelos de trabalho, focando na melhoria contínua dos processos para reduzir custos operacionais e melhorar a qualidade do serviço (Antony, Sunder, *et al.*, 2019). A alta administração procurou estratégias que não comprometessem a qualidade do atendimento, incorporando conceitos de agilidade, adaptabilidade e objetividade (Khan, Ahmad e Butt, 2019).

Devido à regularidade e à padronização dos processos bancários, a implementação de ferramentas baseadas no pensamento *Lean* se tornou uma opção viável (Baag, Kavitha e Sarkar, 2019). O *Lean Manufacturing*, originado no *Toyota Production System* (TPS), foi desenvolvido pela Toyota para melhorar a eficiência e qualidade de suas operações (Toyota, 2022).

O *Toyota Production System* (TPS), desenvolvido por Taiichi Ohno, uniu pilares fundamentais para melhorar a eficiência operacional. O *jidoka*, que permite a detecção de anomalias e interrupção imediata da operação, e o *just-in-time*, produzindo apenas o necessário, foram implementados como parte do TPS. Taiichi Ohno, durante uma viagem aos EUA, inspirou-se no modelo de consumo de supermercados para criar o *kanban*, usando cartões de informação para controlar a produção conforme a necessidade.

O *Lean* exige a identificação do valor do processo sob a perspectiva do cliente e a análise do fluxo de valor para distinguir atividades que agregam valor daquelas que não o fazem. Ele promove a melhoria contínua, visando à perfeição nas operações e à criação de uma cultura de aprimoramento contínuo nas empresas.

A implementação do pensamento *Lean* envolve várias ferramentas e técnicas, como mapeamento de fluxo de valor (VSM), 5S, 5 porquês, *kanban* e gestão visual. Tornou-se parte integrante da agenda da liderança empresarial para orientar e sustentar a mudança organizacional.

O *Lean* tem sido aplicado com sucesso em diversos setores, incluindo Saúde, Educação, TI, Serviços Financeiros e Setor Público. No entanto, a mudança cultural é fundamental para a eficácia do *Lean* nos serviços. A transformação afeta a forma como as pessoas trabalham, tornando os empregos mais desafiadores e as pessoas mais produtivas. Além disso, o envolvimento dos funcionários e a resolução de problemas profundos são essenciais para a melhoria contínua.

Nos serviços financeiros, o *Lean* tem o potencial de reduzir ineficiências operacionais, diminuir o tempo de ciclo, eliminar desperdícios e reduzir retrabalho. A abordagem centrada

no ser humano e o respeito pelas pessoas desempenham um papel fundamental, uma vez que a interação entre funcionários e clientes é essencial para a melhoria contínua. A visibilidade dos processos é crucial para inovações em um ambiente de serviços financeiros (Gupta, Sharma e Sunder, 2016). Diversos fatores internos e externos motivam o setor financeiro a adotar o modelo de processo *Lean*, como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Motivadores para mudança de modelo de processo



Fonte: Adaptado de Santos (2016)

O projeto tem como objetivo principal compreender e adaptar as ferramentas *Lean* para aplicação em uma organização bancária tradicional, visando melhorar a eficiência dos processos, aumentar a satisfação de stakeholders e clientes internos e externos, e evitar retrabalhos. Isso é particularmente importante em um cenário de competição crescente com fintechs e outras empresas especializadas em serviços financeiros. O foco do projeto é a reestruturação de processos em uma diretoria de infraestrutura bancária tradicional.

Esse projeto se propõe a compreender as ferramentas *Lean* e realizar as adaptações necessárias para utilizá-las em empresas de serviços financeiros, convencionais e mais burocráticas, como forma de estímulo para a manutenção de sua vantagem competitiva frente às fintechs e outras empresas especializadas em serviços financeiros.

Mais especificamente, os objetivos são:

- Compreender os benefícios e desafios da utilização das ferramentas *Lean*;
- Propor modelo adaptado para uma empresa de serviço financeiro.

O estudo empregou o método de Pesquisa-Ação na área de engenharia de produção para solucionar problemas práticos e gerar conhecimento. Este método envolve cinco fases cíclicas, semelhantes ao ciclo PDCA, incluindo planejamento da pesquisa, coleta e análise de dados, implementação de ações e avaliação de resultados, com o objetivo de modificar a realidade da organização por meio de práticas baseadas em conhecimento empírico.

Este artigo está dividido em 5 seções. A primeira, contextualiza o trabalho, bem como o problema a ser solucionado. A segunda seção traz uma revisão teórica com para contextualização, seguido da terceira seção, que contextualiza a metodologia utilizada no artigo. Já as seções 4 e 5 trazem os resultados da solução do problema direcionado e as conclusões acerca do que foi abordado do artigo, respectivamente.

2. Referencial teórico

Nos últimos anos, o setor financeiro passou por mudanças significativas devido a avanços tecnológicos, aumento da concorrência e demandas crescentes dos clientes (Peppers, Rogers, 2001). A crise de 2008 intensificou a evolução tecnológica nos bancos e impulsionou o surgimento das fintechs (Van Loo, 2018).

De acordo com a Febraban, o setor bancário brasileiro lidera em investimentos em tecnologia em escala global, influenciado pelo PIX e pela COVID-19 (Febraban, 2022). As fintechs inovadoras afetaram as instituições tradicionais, promovendo serviços financeiros mais ágeis e centrados no cliente (McKinsey & Company, 2020).

Essas inovações beneficiaram tanto bancos quanto consumidores, reduzindo custos e aumentando a satisfação do cliente (Aguiar, Raupp e Macedo, 2020). No entanto, as instituições tradicionais enfrentam desafios regulatórios e de retenção de clientes, investindo em tecnologia e diversidade (McKinsey & Company, 2020).

O setor bancário passou por uma transformação devido à inovação tecnológica e à concorrência das fintechs, com foco em proporcionar serviços de alta qualidade e centrados no cliente (Febraban, 2022; Van Loo, 2018; Aguiar, Raupp e Macedo, 2020; McKinsey & Company, 2020; Peppers, Rogers, 2001; Lorente, 2013).

A qualidade não é apenas uma consequência do que é feito, mas reside no que é feito em todos os aspectos. Para alcançar a qualidade, muitas empresas estão revendo e fazendo a reengenharia de seus processos. Uma abordagem comum para melhorar a qualidade e a eficiência dos processos é a metodologia *Lean*.

A metodologia *Lean Manufacturing*, originada no Japão durante a 2ª Guerra Mundial, tem como principal objetivo aumentar a eficiência da produção por meio da melhoria contínua e da eliminação de desperdícios nos processos. Ela se originou como o Sistema Toyota de Produção (TPS) e se tornou um modelo de referência para a indústria (Rezende *et al.*, 2013).

O *Lean Manufacturing* baseia-se em cinco princípios essenciais:

- a) Valor: Significa tudo o que agrega valor ao cliente final e é o ponto de partida da produção enxuta. O objetivo é eliminar processos e materiais que não geram valor agregado, entregando produtos sem desperdícios;
- b) Fluxo de Valor: Refere-se a todas as etapas que um produto passa, desde sua criação até chegar ao cliente final, focando em manter apenas atividades que agregam valor ao produto;
- c) Fluxo Contínuo: Visa a redução do desperdício de tempo entre as etapas de produção, garantindo um processo eficiente e entregando o produto no menor tempo possível;
- d) Produção Puxada: Também conhecida como just-in-time, baseia-se na demanda do cliente, que determina a quantidade a ser produzida, evitando a produção excessiva e não vendida;
- e) Melhoria Contínua (Kaizen): Estabelece que os processos devem ser aprimorados continuamente, incluindo previsões de demanda, qualidade e velocidade de produção.

Além disso, a metodologia *Lean* expandiu-se para outros setores, como educação, saúde, serviços e bancário, tornando-se uma abordagem versátil para otimização e eficiência (Rezende *et al.*, 2013).

Portanto, o *Lean Manufacturing* é uma filosofia de gestão que visa a eficiência, a eliminação de desperdícios e a melhoria contínua nos processos, aplicável em diversas áreas, além da indústria.

O *Lean Service* é uma adaptação da metodologia *Lean*, inicialmente desenvolvida para a indústria, para empresas de serviços, como saúde, seguros, finanças e assistência técnica. Nesse contexto, o foco é atender às expectativas do cliente e melhorar a eficiência dos processos. As principais características que identificam o *Lean Service* incluem a redução de conflitos de desempenho, produção em fluxo puxado, orientação para a cadeia de valor, foco no cliente, treinamento crescente e autonomia dos colaboradores (Tammela, Cardoso e Almeida, 2017).

Em particular, o *Lean Healthcare* é uma aplicação do *Lean Service* na área de saúde. Hospitais enfrentam desafios relacionados ao aumento de custos, erros frequentes e aumento da demanda. O *Lean Healthcare* visa melhorar a organização e gestão dos hospitais, reduzindo custos, erros e tempo de espera, além de melhorar a produtividade e a segurança do paciente (Peralta e Forcellini, 2015).

O *Lean Office*, por sua vez, é uma adaptação do *Lean Manufacturing* para ambientes de escritório, onde o foco é aprimorar os fluxos de informações e conhecimentos. O principal desafio do *Lean Office* é reduzir e eliminar os desperdícios no fluxo de valor dessas informações e conhecimentos, que são variáveis difíceis de controlar. No entanto, a aplicação do *Lean Office* pode melhorar a eficiência do ambiente administrativo, reduzindo desperdícios e motivando os colaboradores (Tammela, Cardoso e Almeida, 2017).

Por fim, o *Lean Banking* é a aplicação da metodologia *Lean* em instituições bancárias, que enfrentam desafios relacionados a processos burocráticos, esperas, falta de colaboração entre departamentos e tarefas repetitivas. O *Lean Banking* visa aumentar a produtividade, reduzir burocracias, melhorar a qualidade do serviço, aumentar a satisfação do cliente e agregar valor. No entanto, sua implementação pode ser desafiadora devido à complexidade do setor bancário e à resistência à mudança (Santos, 2016).

Em resumo, o *Lean Service*, incluindo suas variações como *Lean Healthcare*, *Lean Office* e *Lean Banking*, é uma abordagem que visa melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços, eliminando desperdícios e focando no cliente. Cada uma dessas adaptações se aplica a diferentes setores, mas compartilha o objetivo de otimizar processos e agregar valor.

3. Metodologia

O estudo utilizou o método de Pesquisa-Ação, uma estratégia de pesquisa empregada na engenharia de produção para resolver problemas práticos e gerar conhecimento (Mello *et al.*, 2012). Esse método é aplicado em organizações com níveis hierárquicos, promovendo a produção de conhecimento orientada pela prática e a modificação da realidade como parte do processo de pesquisa (Kelch *et al.*, 2020).

O processo de pesquisa-ação envolve cinco fases executadas de forma cíclica, semelhante a um ciclo PDCA, que são: planejamento da pesquisa-ação, coleta de dados, análise de dados, implementação de ações e avaliação de resultados (Mello *et al.*, 2012). Cada ciclo original é avaliado e serve como base para a preparação do próximo ciclo a ser executado, conforme mostra a Figura 2.

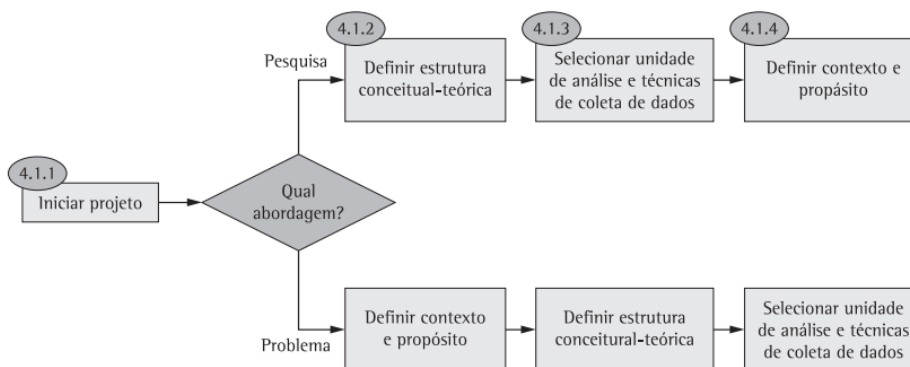
Figura 2 – Fases de uma Pesquisa-Ação



Fonte: Vasconcellos, Sampaio e Fonseca (2022)

O planejamento da pesquisa-ação envolve três fases: definição da estrutura conceitual-teórica, seleção da unidade de análise e técnicas de coleta de dados, além da definição do contexto e propósito da pesquisa. Conforme Mello *et al.* (2012), a pesquisa-ação pode ser iniciada de duas maneiras: o pesquisador pode identificar um problema na literatura e, em seguida, buscar um objeto de estudo para resolvê-lo cientificamente, ou uma organização pode definir um problema e o pesquisador participa das propostas para sua solução por meio da pesquisa-ação, conforme Figura 3:

Figura 3 – Estrutura da fase de planejamento da pesquisa-ação

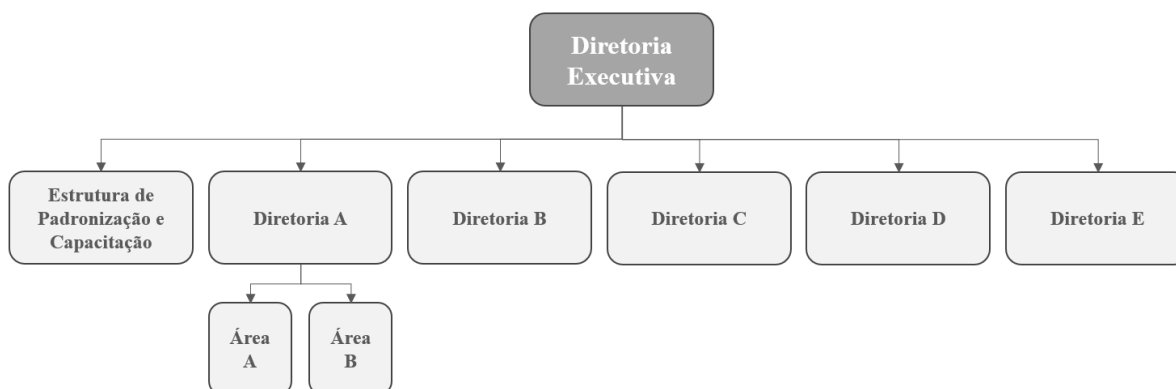


Fonte: Mello *et al.* (2012)

No caso deste estudo, a organização-alvo identificou um problema a ser resolvido, e a abordagem escolhida foi a de resolução desse problema. O trabalho foi estruturado para atender a essa necessidade, seguindo os passos de definir o contexto e propósito, bem como a estrutura conceitual-teórica, além de selecionar a unidade de análise e as técnicas de coleta de dados.

A unidade de análise deste estudo compreende uma diretoria executiva da instituição bancária e seis estruturas ligadas a ela, como representado na Figura 4. Essas estruturas estão envolvidas na capacitação dos colaboradores das diversas diretorias dentro da instituição.

Figura 4 – Organograma da Instituição Bancária estudada



Fonte: Elaborado pela autora

Para a coleta de dados, foi adotado inicialmente o modelo de observação para obter percepções sobre os modelos atuais de capacitação. Além disso, foram enviados formulários para coletar as percepções dos participantes do treinamento e realizadas entrevistas individuais ou em grupos para entender os pontos a serem mantidos e os pontos de melhoria.

4. Resultados

Sabendo que o objetivo é “Identificar ferramentas *Lean* aplicáveis em empresas de serviços financeiros” o problema identificado foi o alto número de retrabalhos nas operações da diretoria executiva estudada. A análise inicial, usando a ferramenta "Análise de causa raiz," revelou que uma das principais causas era a falta de entendimento e uso de ferramentas que tornariam os processos mais eficientes. Para abordar essa questão, foram identificados treinamentos existentes, incluindo workshops teóricos, laboratórios e plantões de dúvidas, oferecidos pela "Estrutura de Padronização e Capacitação."

No entanto, uma pesquisa informal com um grupo de 15 pessoas, incluindo gestores, revelou que esses treinamentos tinham limitações, como agendas extensas, falta de interação, falta de exemplos práticos e acompanhamento insuficiente. Além disso, a teoria apresentada não estava diretamente relacionada às ferramentas do "Manual de Padronização de Processos" da Estrutura.

Como resultado, um novo modelo de capacitação foi estruturado, com base no modelo da Área B, que incluía uma semana preparatória com conceitos e ferramentas básicas, seguida por dois meses de imersão em um projeto da área, com acompanhamento por um tutor. A agenda encerrava com a apresentação dos resultados do projeto. Isso representou um ponto de partida para o desenvolvimento do plano de capacitação.

4.1. Estruturação do modelo

Tendo em posse todas as informações necessárias, foi possível delimitar os pontos de partida para que o modelo fosse construído.

Durante o mapeamento, foram levantados os principais pontos de atuação que o plano de capacitação a ser construído deveria abordar, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 – Mapeamento para estruturação do Plano de Capacitação

Item	Descrição
Público-alvo	Colaboradores que atuam com reengenharia de processos e planejamento operacional
Área-Alvo	Área A da Diretoria A
Duração	Evitar que as agendas possuam mais que três horas de duração
Tema	Sob demanda das áreas
Exemplos utilizados	O próprio colaborador que trará o caso a ser avaliado
Modelo de atuação	Divisão em grupos para aumentar a troca de conhecimento (de três a seis pessoas por grupo)

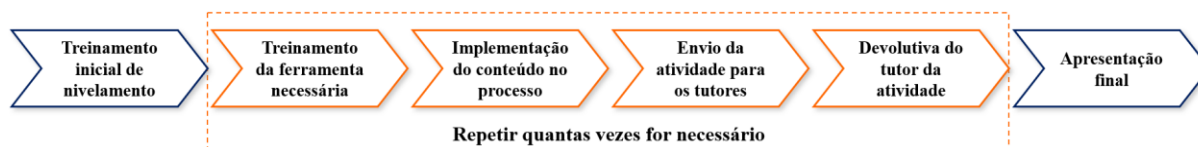
Fonte: Elaborado pela autora

Com base nos principais pontos identificados, o modelo foi estruturado, com foco nos aspectos de tempo, aplicação prática do conhecimento e suporte de tutores. Embora o modelo apresentado pela Área B tenha semelhanças com o abordado nesse artigo, ele não atendia aos mesmos critérios de público-alvo e duração, uma vez que o público já possuía um nível intermediário de capacitação, o que não necessitava de acompanhamento tão próximo.

Cinco colaboradores, três da Área A da Diretoria A e dois da Estrutura de Padronização e Capacitação, participaram de um brainstorming para assegurar que todas as questões identificadas durante as discussões iniciais fossem abordadas na solução.

Assim, o esboço do Plano de Capacitação foi estruturado conforme a Figura 5:

Figura 5 – Esqueleto do Plano de Capacitação



Fonte: Elaborado pela autora

Com o esqueleto formado, foram realizadas apresentações de validação com os gestores diretos de ambas as áreas envolvidas desenvolvimento do modelo e, logo após a aprovação, o grupo foi liberado para dar início à implementação da agenda.

4.2. Implementação do modelo

A implementação foi realizada em ciclos, incluindo ciclos de melhorias, e foram contemplados nas subseções de 4.2.1 a 4.2.7.

4.2.1 Ciclo 1

Para implementar o modelo, foi feito um levantamento dos requisitos pendentes nos processos prioritários dos gestores da Área A. Em seguida, os gestores da Área A foram contatados para apresentar o propósito do programa, abordando tópicos como o levantamento dos requisitos, o desenho da evolução dos processos, a seleção de participantes, o alinhamento com tutores e palestrantes, e a apresentação dos resultados. A equipe de Padronização e Capacitação começou a desenvolver materiais teóricos, enquanto a equipe da Área A criou um cronograma e convidou 16 participantes.

Os participantes foram divididos em grupos de três, incluindo um especialista do processo e outros de diferentes áreas para garantir uma análise imparcial. O treinamento "Gestão à Vista" foi fornecido apenas ao grupo do Processo 1, evitando sobrecarregar os demais grupos que não precisavam do mesmo treinamento. Todos os participantes foram informados sobre o Plano de Capacitação e os próximos passos durante uma reunião de alinhamento. O cronograma foi detalhado na Tabela 2.

Tabela 2 – Cronograma de implementação do Plano de Capacitação (por semana)

Etapa	S1	S2	S3	S4	S5
1. Agenda de alinhamento com os participantes	█				
2. Treinamento de <i>Lean</i> (inicial)		█			
3. Mapeamento de Processos + <i>Pain Points</i> (5 processos)			█		
3.1. Treinamento teórico			█		
3.2. Aplicação no caso prático + tutoria			█		
3.3 Avaliação do caso aplicado			█		
3.4 Devolutiva do caso aplicado			█		
4. FMEA (5 processos)				█	
4.1. Treinamento teórico				█	
4.2. Aplicação no caso prático + tutoria				█	
4.3 Avaliação do caso aplicado				█	
4.4 Devolutiva do caso aplicado				█	
5. Gestão à Vista (1 processo)					█
5.1. Treinamento teórico					█
5.2. Aplicação no caso prático + tutoria					█
5.3 Avaliação do caso aplicado					█
5.4 Devolutiva do caso aplicado					█
6. Apresentação Final					█

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2 Coleta de resultados

Durante cada etapa de treinamento, a presença do participante era realizada e, pela mesma ferramenta de validação de presença, era solicitada uma avaliação para entender como foi a experiência dos colaboradores. Ao final, obteve-se nota global de 97.

Na apresentação final também foi possível coletar a percepção dos participantes que, em suma, elogiaram principalmente a disponibilidade de um tutor para retirada de dúvidas e devolutiva das atividades, para que pudessem entender onde poderiam melhorar.

4.2.3 1º Ciclo de Melhoria

Após o piloto, vários pontos de melhoria foram identificados, como a necessidade de evitar férias durante o programa, estender o tempo de aplicação do caso prático e diversificar as temáticas. Os responsáveis pelo programa realizaram ajustes com base nesses feedbacks. O sucesso do piloto atraiu a atenção de outras áreas, levando à expansão do modelo em 2022 e 2023, adaptando-se às necessidades específicas de cada área. Esse destaque é devido à capacidade do modelo de oferecer um plano de capacitação modular e personalizado, alinhado com as necessidades de cada área. A implementação dos ciclos subsequentes do Plano de Capacitação está resumida na Tabela 3:

Tabela 3 – Resumo dos ciclos de implementação do Plano de Capacitação

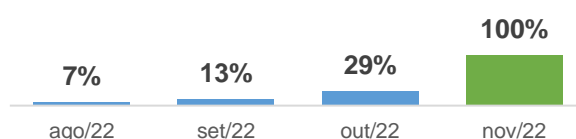
Ciclo	Área Demandante	Adaptações (se tiver)	Início da Implementação	Pesquisa de satisfação (NPS)
1	Diretoria A (Área A)	-	2º semestre/2022	97
2	Diretoria A (Área B)	Temática de Dados	2º semestre/2022	95
3	Diretoria C	-	2º semestre/2022	-
4	Diretoria A + Diretoria B	Temática adaptada para provas realizadas pela Estrutura de Padronização e Capacitação	1º semestre/2023	94 (parcial)
5	Diretoria Executiva (Área A será responsável pela organização)	Em construção	2º semestre/2023 (expectativa)	-

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.4 Ciclo 2

O Plano de Capacitação na Área A foi bem recebido, levando os gestores a solicitar uma implementação semelhante na Área B, com foco em dados. O processo envolveu o levantamento de requisitos e necessidades, a simplificação do cronograma e o uso de tutores internos para treinamento. Houve elogios quanto ao modelo da agenda e à disponibilidade de tutores, mas os participantes destacaram a falta de tempo para elaborar os entregáveis e a carência de licenças de software. Ambos os ciclos resultaram em melhorias nos indicadores da Área A, com um aumento de 71% em apenas um mês de implementação do Plano de Capacitação.

Figura 6 – Percentual de processos padronizados na Diretoria A



Fonte: Elaborado pela autora

4.2.5 Ciclo 3

Na Diretoria Executiva (Figura 4), há um incentivo constante para compartilhar boas práticas entre as diretorias subordinadas. Após estabelecer parceria na criação do Plano de Capacitação, a Estrutura de Padronização e Capacitação compartilhou o modelo com a Diretoria C, que tinha interesses semelhantes aos do Ciclo 1. Foram realizadas discussões para entender como o programa funcionava e como era implementado, permitindo que a Diretoria C o adotasse de forma independente, com suporte técnico, se necessário.

A autora não teve acesso aos detalhes da implementação na Diretoria C, uma vez que foi realizada de forma independente. No entanto, os envolvidos da Diretoria A e da Estrutura de Padronização e Capacitação participaram da conclusão bem-sucedida da primeira edição do Plano de Capacitação na área, que continua a ser aplicado de acordo com as necessidades internas.

4.2.6 Ciclo 4

No primeiro semestre de 2023, a Diretoria Executiva e a Estrutura de Padronização e Capacitação buscaram acelerar a padronização dos processos, especializando parte dos times em temáticas específicas. As Diretorias A e B colaboraram para criar um modelo conjunto de capacitação, com foco no *Lean*, visando melhorar os resultados. O novo modelo incluiu workshops teóricos, cases práticos e plantões de dúvidas, abertos ao público interessado. Após a implementação, houve pesquisa de satisfação, e embora tenha sido bem recebido, não atingiu completamente o objetivo de preparar os participantes para os testes de especialização. O modelo foi bem-sucedido em engajar os participantes e melhorar seu conhecimento em ferramentas para o trabalho diário.

Após quatro ciclos de capacitação, foram aprendidas várias lições, como a importância de definir objetivos claros, trabalhar em grupos menores, focar em processos alinhados com a melhoria desejada e ter tutores disponíveis para esclarecer dúvidas. Essas lições influenciaram o desenho do Ciclo 5 do Plano de Capacitação, que é mais restrito e direcionado, com pessoas e processos pré-definidos e alinhados com os objetivos da área, apresentados pelos gestores.

4.2.7 Ciclo 5

O Ciclo 5, por ainda estar em estruturação com as áreas responsáveis, não será abordado.

5. Conclusão

No contexto da crescente competição no setor bancário, impulsionada pela entrada de novas instituições financeiras, as organizações tradicionais buscaram se adaptar a um mercado digital e focado no cliente. Para isso, adotaram metodologias ágeis, incluindo o *Lean*, originalmente da indústria, visando otimizar seus processos. No entanto, a aplicação direta do *Lean* no setor de serviços, como bancos, exigiu adaptações devido à alta customização dos serviços e à necessidade de novos indicadores para medir os resultados.

Uma área de foco deste estudo, em 2022, buscou enfrentar esses desafios. Desenvolveu-se um modelo de capacitação, por meio do método de pesquisa-ação – método que combina pesquisa teórica com ação prática – que combinou treinamento teórico com aplicação prática, alinhando-o com as necessidades dos colaboradores. Esse modelo modular mitigou desperdícios e aumentou a padronização dos processos.

O modelo foi testado e refinado em ciclos subsequentes. Enquanto o Ciclo 4 não trouxe benefícios tangíveis para os processos, os primeiros ciclos, ao atuar diretamente nos processos, garantiram padronização e capacitação, ajudando a instituição a se adaptar ao *Lean Banking*.

Apesar do sucesso, ainda persistem desafios. É necessário considerar não apenas processos individuais, mas a jornada completa do cliente. Além disso, é preciso ampliar o conhecimento dos colaboradores para que se tornem agentes da transformação e integrar os conteúdos da Estrutura de Padronização e Capacitação com as demandas das diretorias.

Como proposta para o futuro, sugere-se uma abordagem mais holística dos produtos e processos bancários, alinhada com as necessidades do cliente, garantindo a adaptabilidade e a capacidade de responder às mudanças no cenário financeiro.

Referências

AGUIAR, Fernando F.; RAUPP, Daniele S.; MACEDO, Marcelo. **A contribuição da inovação para o mercado financeiro: um estudo teórico sobre a atuação das fintechs no ramo bancário**. Panamá, p. 15. 2020.

ANTONY, Jiju *et al.* **A systematic review of Lean in healthcare: a global prospective**. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 36, p. 1370-1391, 2019.

BAAG, Pankaj K.; KAVITHA; SARKAR, Ashutosh. **Application of Lean Tool for Process Improvement of Bank Branches**. IIM Kozhikode Society & Management Review 8(2), 2019. 131-152.

DUTTA, Kirti; DUTTA, Anil. **Customer Expectation and Perceptions Across the Indian Banking Industry and the Resultant Financial Implications**. Journal of Service Research, v. 9, p. 31-49, 2009.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022 - Volume 1: Tendências em Tecnologia**. Febraban. [S.l.], p. 13. 2022.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022 - Volume 2: Investimentos em tecnologia**. Febraban. [S.l.], p. 20. 2022.

GONÇALVES, E.; MACHADO, M.; MARQUES, R. **Gestão Contemporânea. Marketing de relacionamento para fidelizar clientes**, 2012. 58-69.

GUPTA, Shradha; SHARMA, Monica; SUNDER, Vijaya. **Lean services: a systematic review**. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 65, n. 8, p. 1025-1056, 2016.

KHAN, Zeeshan A.; AHMAD, Muhammad; BUTT, Sehrish. **Implementation of lean practices in banks: a qualitative research**. Independent Journal of Management & Production, v. 10, p. 489-498, 2019.

LEONG, Carmen *et al.* **Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a Youth microloan startup in China**. International Journal of Information Management, v. 37, p. 92-97, 2017.

LORENTE, Rafaella P. **A importância da qualidade de atendimento bancário e sua evolução**. Fundação Educacional do Município de Assis. Assis, p. 42. 2013.

MCKINSEY & COMPANY. **O futuro do setor bancário brasileiro em um cenário disruptivo de pós-crise**. McKinsey & Company. [S.l.], p. 15. 2020.

MELLO, Carlos H. P. *et al.* Produção. **Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução**, 22, n. 1, Janeiro/Fevereiro 2012. 1-13.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series Call Center 1 to 1: um guia executivo para transformar call centers em centros de interação com clientes**. 2ª. ed.

- PERALTA, Carla Beatriz D. L.; FORCELLINI, Fernando A. **Produto & Produção. Lean Healthcare: uma análise da literatura**, v. 12, p. 93-113, Junho 2015.
- REZENDE, Daiane M. *et al.* **Lean Manufacturing: Redução de desperdícios e a padronização do processo**. Faculdade de Engenharia de Resende. Resende, p. 13. 2013.
- SANTOS, Jéssica M. X. D. **Lean Banking – aplicação de ferramentas e conceitos lean no setor bancário: caso de estudo**. Faculdade Nova de Lisboa. Lisboa, p. 120. 2016.
- SILVA, S. W. *et al.* **O Sistema Financeiro Nacional Brasileiro: contexto, estrutura e evolução**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 14, p. 1015-1029, 2016.
- TAMMELA, Iara; CARDOSO, Rodolfo; ALMEIDA, Carla D. C. **Lean Service e Lean Office: Uma Revisão Bibliográfica Comparativa**. Universidade Federal Fluminense. [S.l.], p. 17. 2017.
- TOYOTA. **Sistema Toyota de Produção**, 2022. Disponível em: <<https://www.toyota.com.br/mundo-toyota/toyota-production-system/>>. Acesso em: 30 Novembro 2021.
- VAN LOO, R. **Making innovation more competitive: The case of fintech**. [S.l.]. 2018.
- VASCONCELLOS, Luis H. R.; SAMPAIO, Mauro; FONSECA, Henrique. Revista de Administração Contemporânea. **Implementando a Lógica de Produção Puxada: Uma Pesquisa-Ação**, 2022.