



Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP

Thaís Moreira Macêdo

**DIVISÃO DO TRABALHO: ESTUDO DE CASO ACERCA DAS
PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Brasília – DF

2015

Thaís Moreira Macêdo

**DIVISÃO DO TRABALHO: ESTUDO DE CASO ACERCA DAS
PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Msc Átila Rabelo

Brasília – DF

2015

Thaís Moreira Macêdo

**DIVISÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO ACERCA
DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA UNIDADE
ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão da disciplina Projeto de Pesquisa em Administração da
Universidade de Brasília da aluna

Thaís Moreira Macêdo

Prof. Msc Átila Rabelo
Professor Orientador

Prof.º Dr. Ronni Geraldo Gomes Amorim
Professor Examinador

Brasília, 25 de janeiro de 2015.

Em memória à minha mãe Márcia Moreira da Silva, que dedicou sua vida a me amar incondicionalmente, sonhou com minha formação pela UnB e, sozinha conseguiu em quatorze anos ensinar tudo o que era necessário para alcançar meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

À minha avó Hilda Moreira de Queiroz, que me ofereceu todo o suporte emocional e financeiro para concluir mais essa etapa da minha vida.

Às minhas mães Denise Maria de Araújo e Tereza Cristina Moreira que preenchem minha vida de maneira maternal e sempre acreditaram no meu potencial.

Aos meus tios José Carlos Mendes e Kedson Pereira por me servirem de exemplo de integridade e dedicação.

Ao meu grande marido Carlos Adilson de M. Borges que soube compreender a minha ausência, me apoiou incondicionalmente e sonhou comigo ao longo desses quatro anos.

Aos meus amados filhos: Caio e Camila Moreira Borges que com muito amor e paciência souberam suportar a minha ausência e falta de atenção.

A minha amiga Naitê Almeida que esteve ao meu lado nesses quatro anos de curso, sempre pronta a ajudar.

A todos da minha família PSO DF I que, de alguma forma, me ajudaram durante a pesquisa, em especial ao gestor e amigo André Luis Bernardo Ferreira que acreditou no meu trabalho do início ao fim, ao João Renato que me auxiliou na obtenção dos dados e a Danielle Miquilino que pacientemente escutou todas minhas inquietações e esteve na torcida por um final feliz e ao meu grande irmão Márcio Wagner Medrado pelo apoio incondicional.

Ao meu amigo e orientador Átila Rabelo que foi capaz de me ver melhor do que sou.

“O importante é termos capacidade de sacrificar tudo
aquilo que somos para ser aquilo que podemos ser”

(Charles Dubois)

RESUMO

O objetivo do estudo é investigar a repercussão da adoção do princípio divisão do trabalho na perspectiva dos funcionários, a partir da experiência da Instituição X com a implantação de uma unidade organizacional denominada Plataforma de Suporte Operacional – PSO. Diversos autores atuaram no conceito de divisão do trabalho, alguns afirmam sua positividade e contrastando essa idéia, tem-se o conceito de degradação humana através da divisão do trabalho. A pesquisa se dá através de investigação documental e exploratória realizada em campo, por meio de entrevistas semiestruturadas, onde foram selecionados dezenove funcionários – entre gestores, gerentes e caixas executivos –, com o objetivo de identificar suas percepções em relação ao conceito da divisão do trabalho e à efetividade que atribuem a esse. Os resultados apontam que os gestores e gerentes de módulo têm uma percepção positiva da divisão do trabalho, ou seja, o princípio adotado é efetivo. Os caixas têm opiniões divididas no que diz respeito à clareza da divisão do trabalho, porém acreditam em sua efetividade. Em relação ao porte da agência, não foi percebida como fator de influência no conceito de divisão do trabalho pelos gerentes das agências de pequeno porte. Para os outros entrevistados, o porte da agência influencia de forma negativa na divisão do trabalho. Conclui-se que a PSO DF I apresenta maturidade operacional, é percebida como efetiva e gera considerável grau satisfação em seus colaboradores, ou seja, a repercussão da adoção do princípio divisão do trabalho na perspectiva dos funcionários é avaliada como positiva. Apesar dos problemas encontrados, tais como: gestão à distância e falta de padronização, o conceito de divisão do trabalho pode ser positivamente associado à efetividade e ao melhor desempenho operacional.

Palavras chaves: divisão do trabalho, Taylorismo, especialização.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos respondentes	30
Gráfico 2: Tempo em que atuam na Instituição	30
Gráfico 3: Formação acadêmica	31
Gráfico 4: Tempo em que atuam na função de gerencia	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Efeitos da divisão do trabalho de Smith (1988)	18
Quadro 2 – Princípios iniciais de Taylor (1990)	23
Quadro 3 – Regras Técnicas de Taylor (1990).....	23
Quadro 4 – Princípios Gerais da Administração de Fayol (1994).....	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PSO – Plataforma de Suporto Operacional

SOP – Suporte Operacional da Agência

DINOP – Diretoria de Operações

GAT – Gerenciador de Atendimento

TDS – Terminal dispensador de senhas

TCX – Terminal de Caixa

TAA – Terminal de auto atendimento

DSP – Disponibilidade de pontos de Autoatendimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Contextualização do problema	13
1.2	Objetivo Geral.....	14
1.3	Objetivos Específicos.....	14
1.4	Justificativa.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	O conceito do trabalho	17
2.2	A divisão do trabalho	17
2.2.1	Degradação do trabalho de acordo com Braverman.....	20
2.2.2	A positividade da divisão do trabalho	21
2.3	Administração Científica de Taylor	22
2.4	Teoria Clássica de Fayol.....	24
2.5	Significado do trabalho	26
3	MÉTODO DE PESQUISA	28
3.1	Tipo e técnicas de pesquisa	28
3.2	Seleção dos Participantes para entrevista.....	29
3.3	Procedimentos de coleta e Análise de dados	31
3.4	Análise dos dados	32
3.5	Limitações do Estudo.....	34
4	RESULTADOS	34
4.1	Caracterização da Instituição Financeira e a implantação da PSO.....	34
4.2	Percepção dos Gestores	38
4.3	Percepção da Gerencia Intermediária (Gerentes de Módulo):.....	39
4.3.1	Agências de grande porte	39
4.3.2	Agências de pequeno porte.....	40
4.4	Percepção dos caixas.....	41

4.4.1	Agência de grande porte.....	41
4.4.2	Agência de pequeno porte	42
4.5	Correlações entre as percepções dos entrevistados.....	42
4.6	Repercussão da divisão do trabalho no âmbito da organização X	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS		48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		51
APÊNDICES.....		53
Apêndice A – Entrevista		53
Anexo A – Termômetro do Atendimento		54

1 INTRODUÇÃO

A expressão divisão do trabalho é conhecida desde os primórdios da civilização. Por meio de tal divisão, tem-se a separação do trabalhador intelectual e manual, ou seja, há uma diferença entre os cargos que se preocupam em pensar e executar. Ao longo da história da Administração, diversos autores se preocuparam em conceituar e definir o impacto da divisão de trabalho na vida social do ser humano, nos mais diversos setores e ramos de atividades.

Nas últimas décadas, a revolução tecnológica tem causado profundas transformações em diferentes setores da atividade econômica. Dentre tais segmentos, o setor bancário, que tem se tornado um dos que mais vem absorvendo os impactos promovidos por este novo padrão.

Com a quebra de barreiras geográficas e a diversificação dos tipos de serviços oferecidos em escala mundial, as instituições financeiras se viram obrigadas a ofertar um diferencial competitivo. O empenho para atingir a maximização na prestação vem exigindo maior atenção nas necessidades dos clientes visando qualidade dos serviços prestados.

O êxito dessas organizações passa a depender cada vez mais de sua capacidade para implementar formas flexíveis de gestão, as quais possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo (GUIMARÃES, 2000). No atual cenário globalizado, verifica-se uma forte tendência de mudanças nas organizações e no contexto em que estão inseridas (TACHIZAMA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Com a globalização, o mercado encontra-se em momento de acirrada competição. Adicionalmente tem-se o aumento do grau de instrução dos consumidores, cada vez mais conscientes e exigentes, de modo que fazem suas próprias escolhas de acordo com as vantagens, cabendo às empresas a promoção de ofertas cada vez mais exclusivas e diferenciadas.

Diante de tais mudanças, a instituição financeira pesquisada optou pela automação do seu serviço, objetivando a melhoria da qualidade no atendimento ao cliente e aos aspectos relacionados aos ganhos de competitividade, dessa forma, nasceu a Plataforma de Suporte Operacional – PSO, que é a unidade responsável pela área operacional das agências, deixando que a área comercial atue como um grande balcão de negócios, essas áreas atuam conforme o conceito da divisão do trabalho de forma especializada.

Em torno desse objeto de estudo, a pesquisa busca compreender a repercussão da adoção do princípio da divisão do trabalho a partir da experiência em uma instituição financeira com a implantação das Plataformas de Suporte Operacional – PSO, de modo a caracterizar os pressupostos que oferecem sustentação teórica a essa opção, analisar e descrever sob perspectiva dos funcionários a experiência vivenciada dentro desse conceito.

Partindo das primeiras teorias clássicas que englobam os conceitos de divisão do trabalho, passando pela teoria da administração científica e neoclássica até chegar ao modelo atual desenvolvido pela Instituição X, sobre a forma de um estudo de caso, objetiva-se compreender como esse conceito, que ainda hoje desperta certa rejeição ou desconfiança, pode gerar um diferencial competitivo.

Na primeira parte encontram-se a contextualização, justificativa e objetivos propostos da pesquisa, adiante o referencial teórico mostra às literaturas necessárias a discussão do objeto, na terceira parte tem-se a metodologia e consequentemente os resultados e sua análise.

1.1 Contextualização do problema

Doravante convencionou-se nomear a Instituição financeira pesquisada como Instituição X.

Nas últimas décadas, a Instituição supracitada repensou diversos modelos de gestão para otimização da prestação do serviço no âmbito das agências de atendimento, entre elas, um modelo em que nenhum caixa teria a função fixa. Desse modo, todos seriam caixas substitutos e deveriam revezar na função. Porém como a função era mais bem remunerada, gerou-se disputa interna e insegurança quanto à remuneração, a qual que deixa de ser estável, sendo necessário mais uma vez repensar o modelo de divisão do trabalho naquele âmbito.

Em 2009, a Instituição X lançou um projeto piloto, no âmbito de algumas agências, houve uma separação entre a área de negócios e serviços operacionais. Entende-se por negócios bancários a oferta de produtos intangíveis, tais como crédito, captação e seguridade. A área de serviços operacionais corresponde a atividades indiretas que dão suporte para o funcionamento da área de negócios, apoio administrativo de gestão de valores.

Nesse contexto, nasceu a PSO, que tem por objetivo: a guarda de valores, tesouraria, terminais de auto-atendimento, caixas executivos e apoio administrativo. Implantada em

2009, na cidade Brasília, a Plataforma de Suporte Operacional DF I nasceu na Agência Liberty Mall.

Esse novo arranjo organizacional na Instituição X acabou acarretando a inevitável divisão e especialização do trabalho, de modo que se almeja executar as tarefas de maneira mais eficiente e eficaz, partindo-se dos pressupostos de aprimoramento contínuo e o maior controle no desempenho. Nesse sentido,

“Num mercado cada vez mais competitivo, com consumidores cada vez mais conscientes das ofertas e exigentes nas suas escolhas, ser capaz de desenvolver uma oferta capaz de seduzir pela exclusividade pode ser a diferença entre continuar existindo ou desaparecer” (VILHENA, 2006, p.1).

Considerando que o conceito de divisão do trabalho tem sido explorado por diversas áreas, faz-se necessária uma análise aprofundada à luz da Administração Pública, uma vez que importantes autores clássicos atribuem sentidos antagônicos à divisão de trabalho ao passar da história da Administração.

Tendo em vista tais aspectos, considera-se a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma a adoção do princípio da Divisão do trabalho influenciou na efetividade da Plataforma de Suporte Operacional - PSO da Instituição X, sob perspectiva de seus funcionários?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é o de investigar a repercussão da adoção do princípio da divisão do trabalho na perspectiva dos funcionários, a partir da experiência da Instituição X com a implantação da Plataforma de Suporte Operacional - PSO DF I.

1.3 Objetivos Específicos

- Caracterizar os pressupostos que oferecem sustentação teórica à opção pela divisão do trabalho em contextos organizacionais.
- Descrever a experiência da Instituição X na implantação do princípio da divisão do trabalho no âmbito da PSO DF I
- Caracterizar as principais atribuições das unidades organizacionais envolvidas

- Realizar entrevistas e coletar dados para pesquisa documental junto aos colaboradores selecionados para pesquisa, analisando de modo inter-relacionado
- Identificar a influência de fatores tais como porte da agência e cargo ocupado sobre as percepções acerca da divisão do trabalho no âmbito da PSO.

1.4 Justificativa

O tema apresentado tem sua importância em função das notórias transformações por que vêm passando as empresas do setor na busca de alcançarem vantagens competitivas por meio da elevação da produtividade e o maior controle sobre os serviços.

A Plataforma de Suporte Operacional – PSO, de acordo com sua realidade pode ser compreendida conforme teorias administrativas, pois opera com profissionais de mesma especialização – caixas executivos, gerentes de módulo e gestores. Adicionalmente, tal abordagem os centraliza em uma lotação única, possibilitando que possam ser temporariamente remanejados para qualquer unidade que deles careça, sem que ali se estabeleça qualquer vínculo formal e fixo.

Desta forma, consideram-se parâmetros em torno da divisão do trabalho, no âmbito da Administração Pública, de modo a constituir resultados operacionais positivos, por parte das instituições financeiras, no que tange aos aspectos relacionados à melhoria da qualidade no atendimento ao cliente e aos aspectos relacionados aos ganhos de competitividade.

Embora haja um número extenso de informações a respeito da história da divisão do trabalho, ainda não há estudos que abordam a contextualização por meio da qual ocorreu o processo de sua implementação em instituições financeiras, bem como análise da percepção dos funcionários envolvidos.

Os resultados da pesquisa podem fornecer informações que ratifiquem o uso do modelo de divisão do trabalho percebido na PSO I no âmbito de outras unidades da Instituição por meio da percepção de seus colaboradores, bem como ensejar sua ampliação aos demais segmentos, com base na avaliação de sua efetividade. Cabe destacar que em relação às unidades gerencias da Instituição X, o estudo pode contribuir para a discussão de aprimoramento a partir das percepções dos colaboradores que atuam na área, bem como para evidenciar verificar as disparidades vivenciadas na rotina do trabalho, em torno dessa abordagem.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O conceito do trabalho

Conforme Marx (2008), o trabalho pode ser conceituado como um processo entre o homem e a natureza, onde o homem participa com sua própria ação no controle da natureza, pondo em movimento suas forças naturais com o objetivo de prover o aprimoramento da natureza. Os elementos básicos do processo de trabalho são: atividades orientadas a um fim ou o trabalho mesmo, seu objeto e seus meios.

Conforme a perspectiva marxista é por meio do trabalho que o homem torna-se um ser social. Dessa forma, o trabalho é o momento decisivo na relação do homem com a natureza, pois nesse momento, ele decide modificar a sua própria natureza ao atuar sobre a natureza externa. (MARX, 2008)

Nesse sentido, o trabalho é um ato que pressupõe a consciência e o conhecimento dos meios e dos fins aos quais se pretende chegar. Pode-se afirmar que não há trabalho humano sem consciência (enquanto finalidade), na medida em que todo trabalho busca a satisfação de uma necessidade (NAVARRO; PADILHA, 2006).

Karl Marx (2008) dedicou parte de sua obra para explicar a sociedade e a produção de seus meios de vida, ou seja, a origem econômica, a partir do estudo das relações sociais de trabalho. No bojo desses estudos, também encontram-se o conceito de divisão do trabalho.

2.2 A divisão do trabalho

Pioneiro nas teorias da economia e administração, Adam Smith (1988) discorre já no ano de 1776 sobre a divisão do trabalho de maneira holística. O autor acredita que a divisão do trabalho não procede da sabedoria humana, mas de uma necessidade de combinar, permutar ou trocar, pois numa sociedade civilizada o homem necessita de ajuda e cooperação de diversas pessoas de diversos ramos para sua sobrevivência e é nessa disposição de

intercambio que originalmente leva à divisão do trabalho. A propensão à troca deve-se ao fato dos homens terem diferentes talentos.

Conforme o autor, a extensão dessa divisão deve ser limitada pela extensão da capacidade de troca. Dessa forma, quando o mercado é muito reduzido, ninguém encontra incentivo para se dedicar inteiramente a uma única atividade, porque não poderá trocar todo o seu excedente pelos bens que necessita.

A divisão do trabalho, conforme Smith (1988) aumenta a produção por meio de três efeitos, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Efeitos da divisão do trabalho de acordo com Smith

Características
Aumento de destreza dos trabalhadores pelo treinamento e especialização
Poupança de tempo, correspondente à passagem de uma tarefa a outra e a invenção
Utilização de máquinas que facilitam e reduzem o trabalho

Fonte: Smith (1988)

Ainda segundo o autor, a multiplicação de especialidades, consequência da divisão do trabalho, origina uma sociedade bem administrada.

Marx acreditava que através das classes sociais o homem desenvolve relações diversas, tais como, exploração, reciprocidades e alienação, que incide na forma de apropriação dos meios de produção, sendo considerada como luta de classes a contradição existente entre relações de forças produtivas e produção. Marx ratifica que a sociedade é dividida em classes, e cada uma possui regras e condutas peculiares que se inserem em um único sistema, o Modo de Produção Capitalista (CAETANO, 2011).

Em sua obra, Engels (1984), juntamente com Marx, afirma que a primeira divisão do trabalho é a que se fez entre o homem e a mulher para procriação dos filhos. Esta é a primeira opressão de classes, onde a mulher se fragiliza sendo obrigada a prover o lar, enquanto o homem gera as riquezas da família. Essa divisão começa a ser vista como espontânea, pois só existem dois sexos, com funções pré-estabelecidas.

Segundo Engels (1984), com o passar dos anos, a divisão do trabalho numa nação acabou por ocasionar a separação entre o trabalho industrial, comercial e o trabalho agrícola. Há como consequência, a separação entre a cidade e o campo. Observa-se, ainda, a separação entre o trabalho comercial e industrial.

Para Weber (1991), o mundo vive no caos e deve ser organizado a partir da racionalidade, produzindo somente o necessário, minimizando custos. Dessa forma, a divisão

do trabalho pode ser vista como uma forma racional de produzir, sendo uma experiência positiva.

A burocracia é uma organização que tem como característica a rígida divisão do trabalho, que pode ser vista como a racionalidade para atingir a eficiência da organização. Há uma divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder, estabelecendo as atribuições de cada participante, os meios de obrigatoriedade e condições necessárias. Cada participante especializa-se em seu cargo, função e específica esfera de competência e de responsabilidade. Cada um deve saber qual é a sua tarefa, direito e poder, para não ultrapassar limites e interferir na competência alheia, nem prejudicar a estrutura existente. Assim, as incumbências administrativas são altamente diferenciadas e especializadas e as atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos (WEBER, 1991).

A expressão ‘divisão social do trabalho’ também é usada por Karl Marx e Braverman para conceituar a especialização das atividades presentes em todas as sociedades complexas. Segundo esse autor:

A divisão social do trabalho é aparentemente inerente característica do trabalho humano tão logo ele se converte em trabalho social, isto é, trabalho executado na sociedade e através dela (BRAVERMAN, 1981, p. 71-72).

A necessidade de produção da vida material e o aumento exponencial da população geram relação entre os homens e divisão do trabalho. Os vários estágios da divisão do trabalho correspondem às formas de propriedade da matéria, dos instrumentos e dos produtos do trabalho verificados em cada sociedade, nos diversos momentos históricos (Marx, 1982).

A divisão do trabalho tem reflexo nas atividades em classes, nos meios de produção e na força de trabalho, e vai além da produção material em si, como uma forma de dominação da classe burguesa sobre a proletariada. Diante da segmentação social que a divisão do trabalho proporciona, Marx (2008) acredita que há alienação, desvio e destruição das relações entre os homens. Braverman (1987), por sua vez, afirma que a divisão do trabalho produzia sua própria degradação.

Chiavenato (2003) conceitua divisão de trabalho como: a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituem. O importante é que cada pessoa produza a maior quantidade possível dentro de um padrão definido de qualidade, que somente pode ser posto em prática com a automatização na atividade humana. Como consequência dessa opção no curto prazo trás como consequência:

mais produtividade, melhor rendimento, maior eficiência da organização e redução nos custos de produção.

Na concepção do autor, a divisão de trabalho também traz o desdobramento dos níveis de administração que compõem uma organização: Nível Institucional, composta pela alta cúpula: nível intermediário, composto por gerentes e nível operacional, composto por funcionários que atuam na base da empresa. A especialização está agregada à divisão, onde cada órgão ou cargo possui funções específicas e especializadas. A hierarquia também é vista como uma consequência da divisão, pois com a especialização há a exigência de um comando que dirija todas as atividades em todos os níveis subordinados, ou seja, há uma hierarquia que divide a organização em camadas. Cabe ressaltar que a amplitude administrativa também é uma consequência de todos os princípios supracitados, pois versa sobre o número de subordinados que um administrador pode supervisionar, a tendência atual é o achatamento dessas, pois objetiva-se aproximar a gerência ao operacional.

2.2.1 Degradação do trabalho de acordo com Braverman

Uma das principais obras da sociologia do trabalho das últimas décadas, o livro de Harry Braverman (1987): Trabalho e capital monopolista descreve a divisão do trabalho, afirmando que esta é uma característica de todas as sociedades capitalistas, onde os produtos da divisão social são trocados por mercadorias. Assim como Karl Marx, também acredita que a divisão do trabalho gera segmentação da sociedade, onde cada um fica a cargo de certo ramo de produção. Essa divisão detalhada acaba por não permitir que o trabalhador acompanhe o processo completo de produção. O autor afirma que:

Enquanto a divisão social do trabalho subdivide a sociedade, a divisão parcelada do trabalho subdivide o homem, e enquanto a subdivisão da sociedade pode fortalecer o indivíduo e a espécie, a subdivisão do indivíduo, quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades humanas, é um crime contra a pessoa e contra a humanidade (BRAVERMAN, 1987, pág 56).

Desse modo o parcelamento do processo de trabalho se configura como instrumento para tornar mínimo o aprendizado e a aptidão necessária para os inúmeros procedimentos. A elevação dos níveis desse parcelamento e suas subdivisões facilitam o controle da gerência gerando economia nos custos de produção (BRAVERNAN, 1987).

Adicionalmente, o autor discorre sobre os métodos tayloristas, afirmando que tal método tem por objetivo não apenas o controle sobre o processo produtivo, mas também a desapropriação do caráter intelectual do trabalho do trabalhador. Dessa maneira há clara separação entre o trabalho manual e trabalho mental, decorrente dessa cientifização do trabalho.

Cabe destacar que, para o autor, esse modelo retira a espontaneidade e autonomia das atividades desenvolvidas no interior dos locais de trabalho, onde os trabalhadores ficam reduzidos ao nível de trabalho em sua forma primitiva e afirma que no lugar do artesão de ofício, surge à imagem do trabalhador chimpanzé.

Como principal fator potencializador da degradação do trabalho, conforme entendido por Braverman (1987), tem-se a mecanização do trabalho, que faz surgir uma série de máquinas e equipamentos que substituem o conhecimento do antigo ofício, e o transformam em um instrumento capaz de simplificar o trabalho, exigindo apenas simples operador, ao invés do perito.

A degradação do trabalho é, portanto, a promoção da precarização das condições de trabalho, com a aceleração de ritmos e imposição de movimentos repetitivos sob controle de uma gerencia que domina todo o processo produtivo. Portanto, à separação supracitada, entre a atividade manual e mental, cria-se a consciência que o produto do seu trabalho não é parte do seu próprio esforço.

2.2.2 A positividade da divisão do trabalho

Para contrastar os pensamentos acima elencados, Dürkheim (1967) considera que a característica fundamental e reguladora da sociedade moderna é a divisão social do trabalho, e não apenas um elemento genérico da civilização.

Segundo Dürkheim (1967), a existência da divisão social do trabalho é fator social determinante para promoção da equidade e coesão entre os indivíduos de uma determinada sociedade, agindo na função de integrar o indivíduo ao corpo social e tornar os indivíduos independentes. Desta forma, cada um, não importa a origem, tem seu espaço social, sendo capaz de produzir a harmonia na sociedade moderna.

É necessário destacar que a divisão do trabalho não é somente uma realidade econômica do capitalismo; é também vista por Dürkheim (1967) como uma condição de vida social que resulta em solidariedade, pois quando os cidadãos não estão regulados pela consciência coletiva, acredita-se que esses ficam vulneráveis a crenças, mitos, crimes.

Friedman (1984) também discorreu sobre a organização social, que segundo o autor consistia no desafio de descobrir como coordenar as atividades econômicas de um grande número de pessoas. A divisão e a especialização dão a resposta para tal, pois são ferramentas positivas para o uso efetivo dos recursos disponíveis.

A especialização de funções e a divisão do trabalho não se desenvolveriam se a unidade de produção fosse a família, pois nas sociedades modernas existem organizações que funcionam de diversas formas, tais como: intermediárias entre indivíduos, em sua capacidade de fornecedores de serviços e compradores de bens. Do mesmo modo, a especialização de funções e a divisão do trabalho dependem dessa relação.

2.3 Administração Científica de Taylor

Frederick W. Taylor (1990), considerado o pai da Administração Científica trouxe à tona a aplicação de métodos racionais objetivando o alcance da máxima produtividade. Para tanto foram propostas algumas medidas, tais como: métodos e sistemas de racionalização do trabalho, conhecimento operários, seleção dos mais aptos e hierarquização rigorosa. Dessa forma, o autor desenvolveu o estudo de tempos e movimentos, ampliando a visão positiva da divisão do trabalho. Propôs a especialização dividida em partes simples, proporcionando maior eficiência do trabalhador, e ainda propôs incentivos salariais e prêmios visando à motivação da equipe. Assim o taylorismo, como a doutrina ficou conhecida, foi ponto de partida para o desenvolvimento industrial do mundo moderno e, principalmente, da indústria americana.

Frederick Winlow Taylor foi considerado o revolucionário da eficiência industrial. Sua teoria foi marco crucial para a evolução das idéias sobre produção, lucro e relações entre superiores e empregados, conhecido popularmente por Pai da Organização Científica. A primeira apresentação de sua teoria foi uma breve descrição de um sistema de administração e direção criado por e desenvolvido por ele, sustentando que princípios da Administração que servem de base para qualquer modalidade de remuneração aos operários.

No início, o foco do autor era somente em processos, porém com a consolidação dos métodos de produção, após bons resultados, chegou caracterização dos princípios baseados na preocupação da observação científica quais sejam:

Quadro 2 – Princípios iniciais de Taylor

Características
Atribuir a cada operário tarefas que lhe demandassem mais aptidões
Solicitar o máximo de produção
Remuneração por maior soma de trabalho

Fonte: Taylor (1990)

Os princípios gerais supracitados devem obedecer a regras técnicas e normas para trabalho, conforme o quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Regras Técnicas de Taylor

Descrição
Para cada tipo de indústria é necessário estudar e determinar a melhor técnica;
Analisar, meticulosamente, cada operário e cronometrar os movimentos elementares
Transmitir, sistematicamente, instruções técnicas ao operário
Separar as funções de preparação e execução, as definindo bem.
Especializar os agentes nas funções descritas acima
Predeterminar tarefas individuais ao pessoal e remunerá-los por mérito
Unificar as ferramentas e utensílios
Distribuir de forma igualitária as vantagens sobre o aumento da produção
Controlar a execução
Classificar mnemonicamente as ferramentas, processos e produtos.

Fonte: Taylor (1990)

De acordo com Chiavenato (2003), Taylor desenvolveu uma organização racional do trabalho supracitada, que significa o estabelecimento da melhor forma de se desenvolver cada operação, ou seja, um método mais eficiente para executar as tarefas operacionais, a conhecida visão lógica do trabalho humano.

O principal objetivo de Taylor era mudar a realidade vivida, onde os sistemas de administração impunham a cada trabalhador a responsabilidade de executar seu trabalho da maneira que melhor entendesse, sem qualquer auxílio e orientação, o que acaba por gerar o isolamento do trabalhador e resultados positivos isolados (CHIAVENATO, 2003).

Dessa forma, era necessária uma melhor divisão de responsabilidades entre direção e trabalhadores. Cada um teve um papel e ninguém trabalhava isolado. Nessa perspectiva, quase todos os atos dos colaboradores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção,

que os habilitam a fazerem seu trabalho com mais agilidade e qualidade. Cabe ressaltar que a instrução deve ser dada diariamente e os superiores devem estar disponíveis para auxílios cordiais, sem coação ou assédio (CHIAVENATO, 2003).

A divisão do trabalho igualitária de responsabilidades afasta, assim, grandes obstáculos e obtém o rendimento máximo deixando seu colaborador satisfeito e comprometido com seu trabalho e desempenho (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Ernesto (2006), a consequência da divisão do trabalho é a especialização do operário, onde é possível fazer as tarefas de maneira mais eficiente e eficaz possível, partindo-se do pressuposto que se fará cada vez melhor.

No que diz respeito à divisão do trabalho, é realizado somente um ramo de tarefas, de forma repetitiva e predeterminada pela gerência, que permite a especialização fazendo com que se produza mais e assumindo maior controle sobre seu desempenho (ERNESTO, 2006).

2.4 Teoria Clássica de Fayol

O francês Henri Fayol apresentou suas idéias na mesma época que Taylor, mas contendo outro enfoque: flexibilidade e organização com foco na estratégia, que culminaram nos Princípios Gerais da Administração, apresentando conceitos norteadores de organização estrutural para geração de eficiência.

O autor se baseou em uma indústria metalúrgica da França onde exerceu o papel de presidente num momento de crise profunda, onde a empresa estava prestes a fechar suas fabricas e a suspender suas atividades. A partir de sua posse, houve uma surpreendente recuperação e ela se tornou novamente lucrativa. Seu declínio e recuperação foram associados somente a procedimentos administrativos utilizados, ou seja, eram os mesmos elementos operando de maneira distinta.

Conforme o autor, a divisão do trabalho é a designação de tarefas específicas que consequentemente especializa o funcionário, provocando uma separação dos poderes. A especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até base, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.

Ainda, Fayol (1994) afirma que a organização deve caracterizar-se por uma divisão do trabalho de maneira clara. A especialização, bem como sua diferenciação é consequência

direta dessa divisão. A idéia básica do autor faz referencia entre elevada divisão do trabalho e maior eficiência como conceitos diretamente proporcionais.

Fayol (1994) apresentou então catorze itens que formam a base do processo administrativo, conforme quadro 4, a seguir

Quadro 4 – Princípios Gerais da Administração

Dimensões	Descrição
Autoridade e responsabilidade	Consiste no direito de ordenar que os superiores possuem que devem ser obedecidas, e a responsabilidade é a consequência da autoridade. Como exercício do poder deve-se ter o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando-se ao equilíbrio entre os dois conceitos.
Disciplina:	O conjunto de regras tácitas ou de regulamentos escritos destinados a assegurar a ordem institucional.
Unidade de comando	Estabelece que cada indivíduo deverá ter apenas um superior, para que não gere contra-ordens
Unidade de direção	Somente um chefe, esse controle é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.
Subordinação de interesses individuais aos interesses grupais	A prevalência do interesse geral sobre o interesse individual ao interesse geral.
Remuneração do pessoal	De forma igualitária e com baseada em fatos externos quanto internos.
Centralização	O equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe e a capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
Cadeia de comando (linha de autoridade) ou hierarquia	A série dos chefes desde o primeiro até o ultimo escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol).
Ordem	Deve ser mantida de forma holística
Equidade	O tratamento das pessoas deve ser igual
Estabilidade e duração (em um cargo) do pessoal	Estabilidade do pessoal, a manutenção das equipes, pois uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e do funcionário
Iniciativa	Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
Espírito de equipe	O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.
Divisão do trabalho	É a designação de tarefas específicas para cada indivíduo, como consequência tem-se a especialização das funções e separação dos poderes. Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.

Fonte: Fayol (1994)

2.5 Significado do trabalho

Ao longo da história, o significado do trabalho sofreu profundas modificações. Costa e Bendassolli (2009) relatam que o valor do trabalho nem sempre foi visto da mesma maneira e o conceito histórico do trabalho altera-se conforme a sociedade se desenvolve, refletindo o conjunto de interesses políticos e econômicos.

O avanço científico descrito acima na primeira metade do século XX preocupou-se em compreender e controlar o comportamento de produzir, oriunda da economia em crescimento, da sofisticação gradual das organizações, do rair da mão-de-obra masculina ocupada com as guerras, e das diversas formas de reações sociais à organização do trabalho nos moldes fordista-taylorista, tais são algumas das razões que explicam o surgimento e a multiplicação da teorização e das pesquisas sobre temas do comportamento organizacional (BORGES;ALVES-FILHO, 2001). Adicionalmente os autores mostram que os estudos sobre o significado do trabalho surgem de uma forma mais sistemática na Psicologia Organizacional e do Trabalho na década de 80, o conceito de forma resumida, mostra que o significado do trabalho é:

“O significado do trabalho como uma cognição subjetiva, histórica e dinâmica, caracterizado por múltiplas facetas que se articulam de diversificadas maneiras. É subjetiva, apresentando uma variação individual, a qual reflete a história pessoal de cada um. É social, porque além de apresentar aspectos compartilhados por um conjunto de indivíduos, reflete as condições históricas da sociedade, na qual está inserida. É dinâmica, no sentido de que é construído inacabado, em permanente processo de construção. Decorrente disto, sua caracterização varia conforme seu próprio caráter sócio-histórico.” (BORGES; ALVES-FILHO, 2001, p. 2)

Passando pelo desenvolvimento operacional, é necessário também preocupar-se com o ser humano de forma holística. Nesse contexto, invoca-se a teoria de Maslow (1970), que é amplamente conhecida com embasamento para teorias motivacionais. Para o autor, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia. O comportamento humano também foi objeto de análise pelo próprio Taylor, que somente vislumbrou as necessidades básicas pecuniárias como fator motivacional, enquanto Maslow percebeu que essa necessária não era a única.

Conforme Lemos (2013), na década de 1980, os estudos do grupo procurou identificar as variáveis que compõem as definições do trabalho atribuídas pelas pessoas em oito países (Bélgica, Inglaterra, Alemanha, Israel, Japão, Holanda, Estados Unidos e ex-

Iugoslávia). Com amostra superior a 14.000 indivíduos (MORIN, 2001), esse foi um dos estudos mais amplos já realizados sobre o fenômeno. Os resultados obtidos pelo grupo contribuíram para delimitar o conceito de significado do trabalho, considerando-o como multifacetado, sujeito a atribuições de valor e aspectos sócio-normativos (obrigações e contribuição societal). O estudo busca recompor uma área de estudos excessivamente fragmentada, além de propor novas técnicas de investigação, por meio da elaboração de questionários padronizados e testados em vários países, com uso de técnicas quantitativas (BASTOS ET AL., 1995; BORGES, 1999; BORGES; ALVES-FILHO, 2001).

Competição, globalização, transparência, velocidade da tecnologia e principalmente imprevisibilidade criam um cenário diferente do vivido pelos antigos autores, o que indica a necessidade de avaliar a adequação do modelo implantando sob o aspecto humano. Para gerar satisfação a seus colaboradores o modelo deve trazer o significado do trabalho de forma prática e como pilar da área Gestão de Pessoas, capacitar pessoas a ponto delas se desenvolverem como indivíduos sensíveis e capazes de evoluir, dentro de sua especialização, elevando-as para algo além de peças. Dessa forma, conforme Guimarães (2013) conclui, quanto mais significado, melhor, ou seja, quanto mais houver significado no trabalho, melhor será o desempenho dele.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Tipo e técnicas de pesquisa

De forma a atingir maior precisão no processo de conhecimento da problemática a ser estudada, a pesquisa examinou com um olhar exploratório as situações referentes à percepção dos funcionários em relação à efetividade do princípio da divisão do trabalho na Instituição X. Para a classificação da pesquisa é necessário observar a relação entre dois aspectos: objetivos e técnicas de pesquisa.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é exploratória, porque visa descrever atitudes, percepções sobre a implementação da divisão, embora haja um número extenso de informações a respeito da história da especialização de serviços, não se verificou a existência de estudos que abordam a relação de como ocorreu o processo de implementação e análise de seus resultados na Instituição X.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, com vistas à formulação de problemas pesquisáveis. Apresentam menor rigidez no planejamento. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado, o produto final deste processo é um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos sistematizados. (GIL, 1991)

A pesquisa assume a forma de um estudo de caso, voltado ao exame das percepções acerca da adoção do conceito de divisão do trabalho no âmbito de uma unidade organizacional da Instituição X. O estudo de caso pode ser conceituado de acordo com Gil (1991), com um estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo. O autor acrescenta que o estudo se fundamenta na análise de uma unidade de determinado universo que visa à compreensão da generalidade do mesmo.

Quanto às técnicas de pesquisa, a pesquisa pode ser caracterizada como empírica e qualitativa, por meio do emprego de entrevistas semi-estruturadas e de pesquisa documental. Na pesquisa documental, os materiais utilizados geralmente não receberam ainda um tratamento analítico, portanto a investigação documental se valerá de documentos da Instituição X do ano de 2014.

Entrevista para Lakatos e Marconi (1985) é um procedimento usado na investigação social com o objetivo de coletar dados. Na entrevista semi-estruturada, o investigador tem uma lista de questões ou tópicos para serem respondidos, como se fosse um guia.

A entrevista tem relativa flexibilidade. As questões não precisam seguir a ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista (MATTOS, 2005). Mas, em geral, a entrevista segue o que se encontra planejado. As principais vantagens das entrevistas semi-estruturadas são as seguintes: possibilidade de acesso a informação além do que se listou; esclarecer aspectos da entrevista; gera de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação e define novas estratégias e outros instrumentos. (TOMAR, 2007).

Gil (1991) afirma que o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, porém ao indicio de desvio do tema original é necessário um esforço para a sua retomada.

3.2 Seleção dos Participantes para entrevista

A pesquisa leva em consideração a percepção dos funcionários de todos os níveis lotados da Plataforma de Suporte Operacional – PSO I DF. Quanto aos entrevistados tem-se: um gerente de segmento, quatro gerentes de setor, cinco gerentes de módulo selecionados por sua lotação em agências de maior movimento e dois gerentes de agências de pequeno porte, ou seja, que possuem baixo movimento e sete caixas executivos lotados nas agências supracitadas.

Os gestores de segmento e setor foram selecionados em sua totalidade. As agências de grande movimento foram selecionadas pelo seu movimento, tendo o mínimo de cinco mil atendimentos por mês, uma vez que esses vivenciam o conceito de divisão do trabalho em maior intensidade. As agências de pequeno porte foram escolhidas para poderem criar um contraste, e os caixas executivos lotados nas agências supracitadas foram selecionados por antiguidade de função, por entender que esses acompanharam o contexto anterior à criação da PSO

No total, dezenove funcionários participaram do estudo, do total de respondentes, nove são mulheres e dez homens, conforme ilustra o gráfico a seguir:

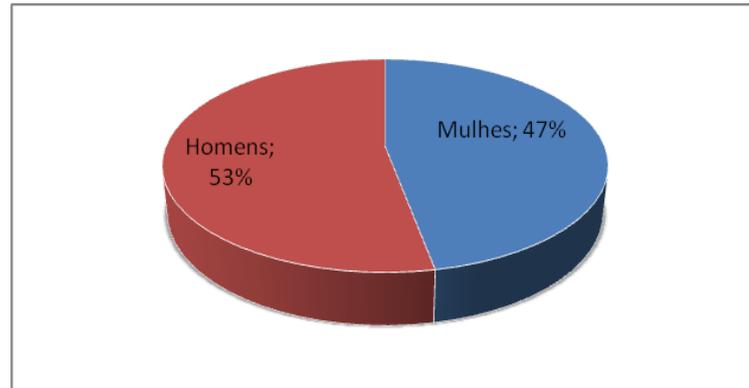


Gráfico 1: Gênero dos respondentes

No que diz respeito ao tempo em que atuam na Instituição, foi elaborada uma média simples por grupo: nos gestores encontram-se média de quinze anos, nos gerentes seis anos e nos caixas média de dois anos, conforme informações do gráfico:

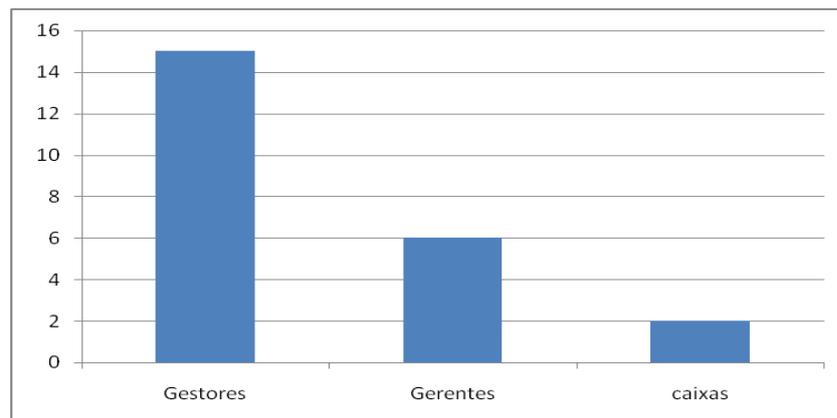


Gráfico 2: Tempo em que atuam na Instituição

No que tange a formação dos participantes, todos são formados no ensino superior e os cursos mais presentes são: Administração; Letras, Direito, Ciências Contábeis, Relações Internacionais. O gráfico 3, a seguir, ilustra essa distribuição:

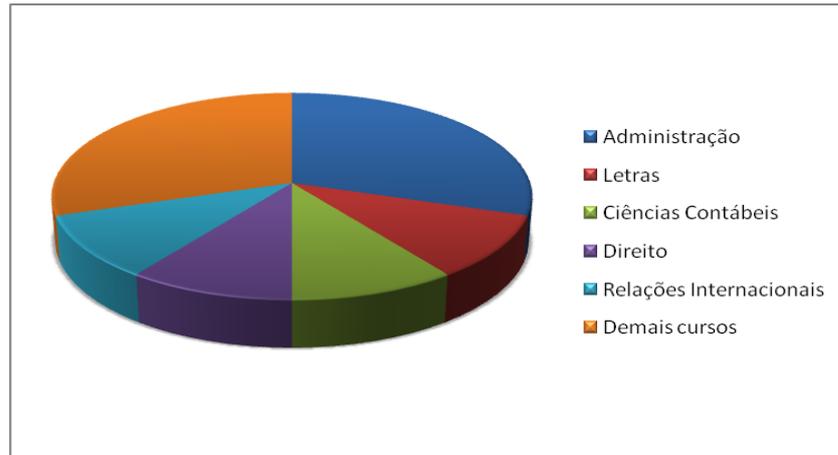


Gráfico 3: Formação acadêmica

No que diz respeito ao tempo em que atuam na função de gerencia, os Gestores possuem uma média de sete anos de gerencia e os Gerentes de Módulo possuem uma média de três anos, conforme o gráfico 4:

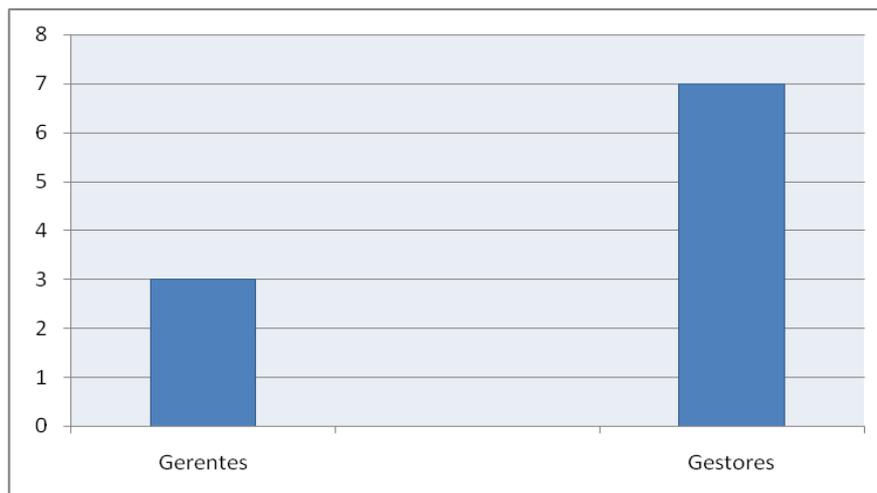


Gráfico 4: Tempo em que atuam com função de gerencia

3.3 Procedimentos de coleta e Análise de dados

Os dados para elaboração dessa pesquisa foram coletados da seguinte forma: pesquisa documental, realizada principalmente em campo, por meio de entrevistas semi estruturadas, conforme demonstrado na seleção de participantes, nos arquivos da Instituição X do ano de 2014, e por meio da troca de informações, especialmente, correio eletrônico; junto aos

participantes selecionados conforme o roteiro de questões semi-estruturadas disponível no Apêndice A.

As entrevistas foram recebidas com o objetivo de identificar as percepções dos funcionários em relação ao conceito da divisão do trabalho e a efetividade que atribuem a esse. No início de cada visita foi explicitado aos entrevistados a finalidade da pesquisa, o objeto de estudo, a importância da colaboração pessoal dentro do grupo pesquisado, bem como seu caráter estritamente confidencial de modo que as informações prestadas permaneceriam apenas para fins de pesquisa sem identificação dos falas dos entrevistados.

Inicialmente foram agendados encontros com os colaboradores lotados em agências de grande porte via email, priorizando a utilização de dias mais oportunos, com o menor movimento nas agências.

As entrevistas foram individuais, gravadas e realizadas em salas de reunião, priorizando o contato visual, o qual era pontualmente interrompido quando houvesse necessidade de instigar os colaboradores. Foram utilizadas perguntas semi estruturadas. Para que se possa analisar o conteúdo de uma entrevista como argumento deve-se reproduzir com precisão as respostas ao registrá-las durante a entrevista, mediante anotações e com o uso de um gravador.

O conteúdo das gravações foi transcrito para análise, reunindo partes de conversas, histórias pessoais e experiências, num esforço de compreender a perspectiva pessoal do funcionário. Cada entrevista durou em média cinco minutos.

Ao longo das entrevistas decidiu-se aplicar a entrevista em duas agências de pequeno porte para que fossem verificadas semelhanças e disparidades. Dessa forma foi necessário inserir mais uma pergunta na entrevista, foi necessário voltar em todos os entrevistados para fazer esse questionamento.

3.4 Análise dos dados

Bardin (1994) afirma que as pesquisas de natureza qualitativa tem como resultado um enorme volume de dados que necessitam ser organizados e compreendidos. Esse processo implica um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados que se inicia já na fase exploratória e acompanha todo o ciclo da investigação. Dessa forma, buscou-se identificar

relações entre os fenômenos, com a interpretação dos dados recorrendo a modelos conceituais definidos. O conjunto destas técnicas vem sendo denominado análise de conteúdo.

Bardin (1994) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados, seu o objetivo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas. Essa análise preenche a lacuna acadêmica e procura trazer ao mundo da pesquisa científica um concreto e operacional método de investigação é a verdadeira expansão das aplicações da técnica a disciplinas muito diversificadas e pelo aparecimento de interrogações e novas respostas no plano metodológico.

Por fim, a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado na pesquisa quantitativa e na investigação qualitativa, mas com aplicações e objetivos diferentes, sendo que na primeira, utiliza-se de informação e a frequência com que surgem certas características do conteúdo, e na segunda é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração (BARDIN, 1994).

Patton (2001) defende o uso da triangulação indicando como um estudo de combinação de métodos, ou seja, o estudo de vários tipos de métodos ou dados, incluindo o uso tanto de uma abordagem quantitativa quanto qualitativa. A autora indica a necessidade de definir triangulação da perspectiva de uma pesquisa qualitativa em cada paradigma.

Na presente pesquisa a triangulação foi resultado do cruzamento dos dados coletados com as entrevistas concedidas, as leituras reiteradas objetivam o encontro de divergências e convergências de modo a consolidar categorias de análise. Ao cruzar as hastes desse triangulo foi possível chegar a diversos entendimentos que serviram de base para a conclusão da pesquisa.

3.5 Limitações do Estudo

No que se refere aos participantes da pesquisa, no presente estudo existem restrições de natureza estrutural e temporal.

Deve-se destacar a dificuldade de ir a todas as agências realizar as entrevistas, bem como o tempo hábil para tratamento e apresentação dos resultados. Por conta disso, não foi possível o exame censitário de todas as unidades que foram absorvidas pela PSO.

Em relação à coleta de dados, outra limitação importante do presente estudo diz respeito ao custo e dificuldade de realizar entrevistas em outros Estados. Dessa forma o estudo foi limitado em uma unidade organizacional, a Plataforma de Suporte Operacional I DF.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização da Instituição Financeira e a implantação da PSO

As informações históricas a seguir foram coletadas no acervo histórico e com a colaboração da Instituição X.

Os anos 50 e 60, nas mãos de Juscelino Kubitschek, o Brasil cresceu velozmente acompanhando a implantação da indústria automobilística e a interiorização da economia. Com a nova capital, Brasília, a sede da Instituição é transferida para o Planalto Central, a Revolução de 1964 mudou profundamente a economia. A Lei da Reforma Bancária extingue a Superintendência da Moeda e do Crédito e cria o Banco Central do Brasil e o Conselho Monetário Nacional.

Em anos de crescimento econômico e forte movimentação política, a década de 70 foi um período de destaque evolutivo da Instituição X, que criou o Cheque Ouro, sendo o mais antigo cheque especial do mercado, um enorme sucesso de público. Nesse período, a Instituição X também é um período de expansão geográfica, inaugurando em 1976 sua milésima agência na cidade de Barra dos Bugres, em Mato Grosso.

Os anos 80 trazem crise econômica e abertura política. Em 1986, a Instituição X passou a atuar em todos os segmentos do mercado financeiro e lançou o primeiro cartão de múltiplo uso do mercado brasileiro. Os anos seguintes geraram grandes desafios, além da redemocratização, com a realização de eleições diretas, o Brasil começou a controlar a persistente inflação que desorganizava a economia. Em 1994, com a introdução do Plano Real, a Instituição X realizou a maior troca física de moeda já realizada no mundo, substituindo toda a moeda circulante no Brasil.

As mudanças acabaram impactando a estrutura organizacional da Instituição, que reestruturou sua administração para se adaptar à queda da inflação. Em 1995, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário e investiu-se pesado na modernização. Em 1996, a Instituição X saneou suas finanças e recebeu aporte de capital de R\$ 8 bilhões. Além de sanear suas finanças, a capitalização proporcionou avanços em tecnologia. Em 1998 tornou-se a primeira instituição a obter o certificado ISO 9002 em análise de crédito e inaugurou seu Centro Tecnológico, um dos mais modernos e bem equipados do mundo.

A Instituição X chegou ao terceiro milênio com os desafios da tecnologia e da globalização do mercado. No ano 2000, lançou seu portal eletrônico, tornando-se líder em quantidade de usuários de *internet banking* e foi o primeiro a lançar o auto-atendimento personalizado. Também se firmou como um participante importante do mercado de ações.

No ano em que o Brasil elegeu sua primeira presidenta, a Instituição X firmou-se como a maior Instituição Financeira da América Latina em meio à intensa movimentação, com destaque para o fortalecimento de sua atuação no exterior, a reestruturação de sua área de seguridade, a revisão de seu atendimento no segmento de varejo e o início de negociações para o estabelecimento de parcerias para a expansão na área de cartões. A Instituição X registrou lucro líquido de R\$ 12,2 bilhões em 2012, o que representa uma marca recorde.

Com a expansão de seu atendimento e visando a otimização de serviços, em 2009 foi lançado um projeto piloto, onde, no âmbito das agências varejo, haveria uma separação entre a área de negócios e serviços, entende-se por negocio bancários, a oferta de produtos intangíveis, tais como, crédito, captação e seguridade. A área de serviço corresponde às atividades indiretas que dão suporte para o funcionamento da área de negócios, apoio administrativo de gestão de valores. Em 2012, com o sucesso do projeto piloto, a Instituição X decidiu expandir o projeto para todo o Brasil, dessa forma, nasceram as Plataformas de Suporte – PSO.

Em 2014, a Instituição X conta com mais de 109 mil funcionários, 18 mil pontos de atendimento e mais de 57 mil caixas eletrônicos, localizados em diversos ambientes e lugares.

A Instituição X conta atualmente com 104 Plataformas de Suporte Operacional distribuídas em todo território brasileiro. O departamento avaliado foi a PSO DF I, que tem atuação em Brasília – Plano Piloto – Asa Sul e Norte, Lago Sul, sua grande atuação se dá nos órgãos da Administração Pública Indireta e Direta, região central do DF. Estão lotados 238 funcionários, sendo um Gerente de Segmento, quatro Gerentes de Setor, cinquenta e um Gerentes de Módulo, cento e sessenta e sete Caixas Executivos e quinze Escriturários distribuídos em 83 suportes de atendimento - SOP's.

As PSO's possuem diversas atribuições de mobilização de força de apoio operacional às vendas, sua implantação objetiva alinhar essa força comercial da Rede Varejo a otimização operacional, fazendo com que o esforço em cada área culmine no alcance dos objetivos estratégicos da Instituição, trabalho em equipe, foco no cliente e reconhecimento dos melhores desempenhos.

O programa Sinergia é responsável pela quantificação das metas e está organizado em blocos de indicadores estruturados com base no *Balanced Score Card* – BSC, objetiva garantir a oferta de soluções necessárias aos clientes, contribuindo para geração de negócios, melhora da qualidade dos processos executados através do foco em indicadores que possibilitam a permanente busca da excelência no atendimento e da eficiência operacional.

Dessa forma, tornou-se necessário mensurar a qualidade do atendimento prestado pelas PSO's aos clientes, através das regras do Termômetro de Atendimento, conforme anexo A, é possível o acompanhamento dos seguintes itens: Atendimento no guichê de caixa (tempo de espera na fila e tempo de atendimento), disponibilidade de caixas eletrônicos, limite de pernoite de caixas eletrônicos, reclamação de filas e processamento de envelopes.

O Atendimento no guichê do caixa contribui para a melhora do desempenho das dependências em relação ao tempo efetivo do atendimento prestado ao cliente no guichê do caixa, bem como a melhoria da produtividade dos Caixas Executivos. O tempo é computado entre a retirada da senha até a chamada do cliente para o atendimento. Há critérios de avaliação e o indicador de GAT que é o tempo de espera na fila de caixa, tem cada atendimento ponderado por um multiplicador, conforme anexo A, para se obter pontuação total em dias normais o cliente poderá esperar até dez minutos e em dias de pico até vinte minutos.

O tempo de atendimento no guichê do caixa objetiva estimular a melhoria do desempenho das dependências em relação ao tempo efetivo do atendimento prestado ao cliente, bem como a melhoria na produtividade dos Caixas Executivos da PSO. O tempo é

computado entre a chamada do cliente para o atendimento e o encerramento da sessão no TCX, os critérios de Avaliação, contabilizam como atendimentos válidos aqueles atendimentos com mais de quinze segundos e atribuem pontuação de 100% para atendimento de até um minuto e cinquenta e cinco segundos, passando-se esse tempo a pontuação é proporcional conforme régua de atendimento constante no anexo A.

A disponibilidade dos pontos de atendimento objetiva estimular a melhoria na gestão do desempenho dos terminais de auto-atendimento (caixas eletrônicos), de forma a permitir a máxima disponibilidade desses pontos. O limite de pernoite dos caixas eletrônicos reforça as ações de prevenção e combate às investidas criminosas e minimiza as perdas. Conforme o Anexo A, as dependências avaliadas possuem terminais não terceirizados e a metodologia de cálculo para a disponibilidade de TAA é baseada no Ponto/Função leva em consideração dois fatores fundamentais no cálculo do índice: a função do terminal que se encontra indisponível e a quantidade de terminais existentes no ponto de atendimento.

A disponibilidade final não será mais do terminal, e sim do ponto de atendimento, a intenção é medir o nível de atendimento que está sendo prestado ao cliente em determinado ponto. A visão atual de terminais terceirizados e não terceirizados desaparece, sendo considerada a disponibilidade do ponto de atendimento. Se o ponto possuir somente terminais terceirizados, ele não entrará no cálculo da PSO. Caso haja pelo menos um terminal não terceirizado instalado, este ponto entrará no cálculo final da Plataforma, a meta desse indicador é de 98,40%.

A reclamação da fila, objetiva reduzir o impacto das reclamações apresentadas pelos clientes em relação ao atendimento nas filas de caixa, também procura estimular a qualidade do atendimento e reduzir o volume de ações impetradas contra a Instituição, somente são consideradas reclamações procedentes.

O processamento de envelopes objetiva reduzir as reclamações registradas por clientes em relação aos depósitos efetuados nos envelopes em terminais de auto-atendimento, também procura estimular a qualidade do atendimento e reduzir ações judiciais.

Esses dois últimos blocos são medidos pelo índice de reclamações (quanto menor melhor). Cada tipo de ocorrência terá um peso específico e a soma do peso de todas as ocorrências será ponderada pela quantidade de clientes atendidos no GAT pela PSO. O critério de avaliação depende dos tipos de ocorrência, cada uma é ponderada por um peso, de acordo com seu tipo, conforme o anexo A.

Todos esses quesitos são mensurados quantitativamente com pontuações proporcionais ao desempenho e contempla serviços básicos para que a PSO possa operar. O

acompanhamento do desempenho dessa unidade organizacional é feita online com atualizações diárias.

4.2 Percepção dos Gestores

Doravante convencionou-se destacar a fala dos entrevistados por meio da fonte em itálico, de modo a reproduzir as percepções desses a respeito do objeto da pesquisa.

Os gestores percebem a PSO I DF como uma unidade organizacional efetiva, onde há destaque para eficiência operacional.

Essa efetividade da Plataforma é vista nos números do Termômetro de Atendimento e comprova seu desempenho melhorando os mecanismos de controle, a qualidade do atendimento e otimizando sua melhor prestação.

“A divisão do trabalho é utilizada em ampla escala na Instituição, mas de maneira informal, com a expansão da PSO, passou a ser formal e como um prefixo muito incipiente enfrentou diversos desafios” (entrevistado 2).

A cada absorção de agência os Gestores aprenderam um pouco e foram delineando a rotina do trabalho e a especialização de serviço, que são consideradas a base para o sucesso negocial.

Antes da implantação da PSO havia maior demanda de serviços, de modo que todos os funcionários atuavam nas vendas e operacional, sem função fixa, normalmente os que não tinham aptidão negocial ficavam com a função operacional. As metas estabelecidas faziam com que a gestão focasse somente nos negócios, a função de serviços sempre era deixada de lado. Com a divisão clara do trabalho através da PSO, atualmente tem-se um melhor resultado no âmbito das duas unidades.

Como desafios foram elencados diversos itens, tais como a motivação dos funcionários, e que esses conheçam o início e o fim do seu trabalho, mas que não fiquem presos as suas funções, que percebam as áreas correlatas. De acordo com o entrevistado 1: *“Sempre que se fala em divisão do trabalho é necessário tomar cuidado com que a pessoa conheça muito do trabalho dela e não esqueça o resto da empresa.”* O entrevistado 2 também aborda o tema: *“A Instituição cria uma situação onde o funcionário deixa de ter conhecimento maior sobre a empresa e fica especializado demais na sua função.”*

O entrevistado 3 afirma que: “*O relacionamento humano e a distância são os pontos chaves da PSO.*” A gestão a distância foi colocada como grande dificuldade desse modelo, pois é necessária a criação de mecanismos de controle que garantem o bom funcionamento da agência, a alocação constante de funcionários depende diretamente do espírito de equipe, em saber ceder em prol da PSO como um todo também foi tratado como desafio.

Apesar dos desafios supracitados, os gestores afirmam que a divisão do trabalho da PSO trouxe benefícios não só aos seus funcionários, mas também para os colaboradores da agência, que podem focar na área comercial, mas afirmam que é possível otimizar seu desempenho.

4.3 Percepção da Gerencia Intermediária (Gerentes de Módulo):

4.3.1 Agências de grande porte

Foram entrevistados cinco Gerentes de Módulo lotados nas agências de grande movimento, desses, quatro acreditam na PSO como uma unidade organizacional com efetividade e alto desempenho operacional positivo.

Os gerentes acreditam na efetividade do desempenho operacional e afirmam que a PSO trouxe uma melhoria no serviço de suporte, pois agora é possível se dedicar mais aos serviços propostos e otimizá-los, porém é necessário destacar que a área comercial ainda trabalha com muito serviço operacional, portanto a PSO ainda deve absorver demais processos, como digitalização de documentos, o objetivo da Instituição é tornar a agência um grande balcão de negócios (Entrevistado 12).

O entrevistado 6 acredita que não há efetividade na unidade PSO e afirma: “*A PSO até é efetiva, porém não há diferença no serviço que era praticado antes e agora depois de sua implantação, ainda acredito que a Instituição adotou um divisão clara do trabalho sem planejamento.*”

Os problemas elencados se repetem na opinião dos entrevistados, o principal desafio para eles é a falta de padronização, com a gestão a distância cada gerente decide

discrionariamente como será organização do seu ambiente, o que acarreta dificuldades na hora da substituição, o entrevistado 14 afirma: “*O grande desafio na PSO é que caixas e gerentes falem a mesma língua, que usem os mesmos procedimentos em todas as agências.*” A falta de normas acerca da gestão de processos também corrobora pro cenário de desorganização nas agências.

Todos relataram que por mais que alguns atuassem predominantemente na área de serviços, a divisão de trabalho não foi claramente definida, pois trabalhavam também na área negocial. Com o início da implantação da PSO os funcionários eram mal vistos e constantemente discriminados. Criou-se uma barreira entre o negocial e o operacional, ao passar do tempo a efetivação do modelo obrigou os setores a se adaptarem, portanto atualmente trabalham em forma de parceria e a Instituição com um todo colhe frutos, inegavelmente as vendas aumentaram e o cliente é melhor atendido, ou seja, a adoção do conceito de trabalho em influenciado positivamente na Instituição.

Acreditam que há muito que se melhorar e principalmente crêem que os gestores através da gerência conciliadora possam aprimorar o serviço contribuindo para sua qualidade. Ainda afirmam que o porte da agência influencia diretamente no conceito de divisão do trabalho.

Como problema os gerentes afirmam que há falta de perspectiva de crescimento dentro da unidade e acreditam que em outros departamentos da Instituição os funcionários da PSO ainda sofrem preconceitos por sua especialização de serviços.

4.3.2 Agências de pequeno porte

Os gerentes das agências de pequeno porte acreditam na efetividade da PSO, mas descrevem que a divisão no início foi implantada sem prévio aviso trazendo conflitos e rejeição a mudança, pois a mensagem que se passava era: negocial *versus* operacional, essa clara segregação trouxe nova rotinas e estranhamento.

Ambos participaram da absorção da PSO e afirmam que antes a questão operacional sempre era deixada de lado para o foco nas vendas, no que realmente era meta, constantemente a agência era encontrada com títulos vencidos e sem a devida organização. Com a implantação PSO o cenário mudou, os processos operacionais recebem a devida

atenção, portanto ratificam os benefícios trazidos pela divisão do trabalho e que esse conceito tem encorajado outras unidades dentro da Instituição a dividirem seu trabalho.

Os gerentes destacam que estão na mesma agência há pelo menos um ano, portanto trabalham com a gestão que consideram mais eficiente, ou seja, a divisão de tarefas de forma a otimizar o trabalho, porém em relação aos caixas, não se pode planejar ações a longo prazo, pois sempre há rodízio.

Como desafio foi citado às questões normativas, ou seja, *“onde começa o trabalho do comercial e onde começa o trabalho da PSO (Entrevistado 16)”*. O entrevistado 18 afirma que: *“As lacunas normativas deixam os caixas, gerentes e colegas da agência desamparados”* Outro desafio comentado foi o quadro de funcionários que atende exatamente a demanda, mas numa realidade onde há férias, abonos e licenças deixam a desejar, pois não há substitutos suficientes.

4.4 Percepção dos caixas

4.4.1 Agência de grande porte

Os caixas afirmam que a divisão do trabalho é clara e efetiva podendo ser vista através de hierarquia e do próprio dinamismo de funcionamento da agência, porém citam que ainda há tentativas de interferência da área comercial na área operacional.

Relatam que o principal problema enfrentado é o mau treinamento que gera funcionários sem qualidade operacional, tanto caixas quanto gerentes.

A falta de comunicação também foi abordada por todos, que acreditam que o serviço desempenhado não é valorizado pela Instituição como um todo, apenas o do gerente. Ainda relatam a falta de oportunidade, pois se sentem desmotivados, conforme o entrevistado 11: *“Não somos somente matriculas, números, somos pessoas.”*

Eles afirmam que não se sentem parte da PSO sendo descartáveis com a alta rotatividade dos SOP's.

Acreditam que essa realidade se dá pela gestão a distância, ou seja, os gestores não estão no dia-a-dia, dessa forma não percebem quem de destaca no serviço. Todos consideram

a PSO efetiva para o que se propõe, ou seja, cumpre seu papel, e afirmam que o porte da agência é determinante para divisão do trabalho.

4.4.2 Agência de pequeno porte

Os entrevistados afirmam que a divisão do trabalho não é totalmente clara, que existem alguns funcionários que ficam sobrecarregados por falta do quadro de pessoas e de capacitação, porém acreditam na modelo desenvolvido pela Instituição.

Acreditam que a divisão do trabalho implantada na PSO tem sido efetiva, mas poderia ser melhor se houvesse mais padronização e motivação, eles não se sentem inseridos na Unidade PSO.

O mau treinamento também foi abordado como desafio a ser tratado, pois eles não se sentem capazes de assumir outras funções fora da PSO.

Afirmam também, que o porte a agência influencia, ou seja, em uma agência de pequeno porte o trabalho da PSO confunde-se com o da agência, não sendo totalmente dividido, o que acaba prejudicando os caixas quando precisam se adaptar a realidade de agências grandes.

4.5 Correlações entre as percepções dos entrevistados

A PSO DF I é percebida por todos os colaboradores como efetiva e com positivo desempenho operacional, há inúmeros desafios, alguns extrapolam a competência dos gestores.

Como desafios foram elencados diversos itens, tais como a motivação dos funcionários e que esses conheçam o início e o fim do seu trabalho, mas que não fique preso as suas funções, que perceba as áreas correlatas. Ernesto (2006) afirma que a consequência da divisão do trabalho é a especialização do operário, onde é possível fazer a tarefas de maneira mais eficiente e eficaz possível, partindo-se do pressuposto que se fará cada vez melhor.

No que diz respeito à divisão do trabalho, de fato realiza-se um ramo de específico de tarefas, de forma rotineira, produzindo a especialização do funcionário e a qualidade de sua prestação, esse é o objetivo da unidade, porém com o diferencial da motivação, busca-se cada vez mais a satisfação do trabalho, que haja um significado claro associado ao trabalho.

A falta de funcionários também vista como um problema, afeta toda a Instituição, que sofre com a alta rotatividade proporcionada pelo *boom* de concursos públicos vividos atualmente, ou seja, esse é um problema holístico e não propriamente do departamento em questão. Atrelada a essa problemática vem a falta de treinamento adequado, não há tempo para que o funcionário se dedique somente ao treinamento, para o andamento dos negócios, sua ausência tem que ser a menor possível.

A gestão a distância é a tendência mundial, um conceito que permite medir resultados com menor custo e aplicar correções mais rápidas e com o devido distanciamento que algumas situações exigem, com certeza leva a exponenciação de nossos resultados, porém como qualquer novidade ainda traz alguns desafios, como a padronização dos processos. Diante desse problema é necessária a elaboração de cartilhas e normas que preencham a lacuna normativa vivida atualmente e forneçam base para todos os funcionários, porém também não pode ser algo imobilizado, pois acabaria com a possibilidade de inovação por parte dos funcionários, atitude valorizada pela Instituição.

Por estarem na base da hierarquia, os caixas não têm acesso a todas as informações sobre a PSO DF I de modo que o interesse de cada um deles é fator determinante para o aprendizado. Os entrevistados não se sentem parte de um todo, muitas vezes menosprezados, cabe destacar que esse sentimento diversas vezes depende diretamente dos Gerentes, que têm obrigação de manter toda sua equipe focada e motivada, bem como repassar as informações essenciais. Cabe salientar que grande parte dos gerentes de módulo atuais eram caixas da unidade.

Ao observar os funcionários na entrevista foi possível perceber que o tratamento dispensado aos caixas tem que ser modificado. É necessário tratá-los de forma mais intimista e fazer investimentos de gestão, que estimule a galgar cargos gerenciais, como cursos e reuniões específicas que consigam trazê-los para dentro da unidade e para que se sintam parte de um todo.

Alguns desafios já foram tratados pelos Gestores e os levaram a algumas atitudes inovadoras como, por exemplo, a realização de audioconferência, que é forma tecnológica que permite a comunicação e a interação dos gerentes e gestores que estão localizadas em agências diferentes, através da voz, com o auxílio de linhas telefônicas comuns. Realizada

semanalmente com pautas diferentes, tem ajudado todos no sentido de absorção de informações e maior proximidade com colegas e com os gestores, abrindo possibilidade de troca de experiências e gestão compartilhada. Os gestores passaram a elaborar correios eletrônicos semanalmente que objetivam tratar de assuntos que ainda geram alguma dúvida, bem como dicas de otimização do serviço, cabe ressaltar que todos os gerentes de módulo podem mandar sugestões de pauta.

Em relação ao porte da agência, não foi percebida como fator de influência no conceito de divisão do trabalho pelos gerentes das agências de pequeno porte. Para os outros entrevistados a porte da agência influencia de forma negativa na divisão do trabalho, pois a baixa demanda de serviço abre lacunas para o exercício de outras atribuições, a postura do gerente é um diferencial nesse desafio.

Mesmo que a clareza de divisão dependa da postura do gerente, conforme os gerente entendimento dos gerentes das agências pequenas, com relação a se posicionar claramente baseado nos normativos vigentes, o porte da agência influencia até mesmo na percepção dos caixas em relação ao conceito de divisão do trabalho.

Pode-se comparar o porte da agência como uma cidade do interior, onde todos se conhecem e algumas funções acabam absorvidas por pessoas não designadas e sem que a norma a estabeleça.

4.6 Repercussão da divisão do trabalho no âmbito da organização X

Marx (2008) afirmava que a sociedade é dividida em classes, e que cada uma possui regras e normas de conduta. Com base nessa premissa, a separação de percepções entre os níveis hierárquicos se fez necessária.

Os gestores têm uma percepção positiva da divisão do trabalho, o que ratifica a teoria de Taylor (1990) de organização racional do trabalho, que estabelece um método mais eficiente para a execução de tarefas operacionais, ou seja, uma visão lógica do trabalho.

Esse grupo possui uma grande preocupação em relação ao parcelamento do processo de trabalho. Braverman (1987) afirma que o método taylorista objetiva, além do controle sobre o processo produtivo, a desapropriação do caráter intelectual do trabalhador, pois há uma clara diferença entre o trabalho intelectual e manual. É necessário também preocupar-se

com o ser humano de forma holística. Nesse contexto, pode-se considerar a teoria de Maslow (1970), onde as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia. O comportamento humano também foi objeto de análise pelo próprio Taylor, que somente vislumbrou as necessidades básicas pecuniárias como fator motivacional, enquanto Maslow percebeu que essa necessária não era a única.

Dessa forma, os gestores procuram praticar a motivação dos funcionários e que esses conheçam o início e o fim do seu trabalho, que não fiquem presos as suas funções, que perceba as áreas correlatas, é possível ratificar essa sensibilidade no relato dos entrevistados. A instituição também possui preocupação com a divisão do trabalho mais humanitária e age com o objetivo de minimizar seus possíveis efeitos, através de cursos *online*, presenciais, palestras e seleções internas através de pontuação por mérito.

Os gerentes de módulo têm papel fundamental no âmbito das PSO e também percebem a divisão do trabalho como conceito positivo, acreditam na efetividade do departamento, pois com o modelo veio à especialização dos serviços e conseqüentemente sua melhoria, pois na realidade vivida antes o sistema de trabalho impunha a cada trabalhador a responsabilidade de executar seu trabalho da maneira que melhor entendesse, sem qualquer auxílio e orientação, o que acabava por gerar o isolamento do trabalhador e resultados positivos isolados.

No que diz respeito aos caixas executivos, grupo que compõe a base hierárquica, é possível perceber resquícios do pensamento de Marx (2008), onde a divisão do trabalho gera a segmentação de classes dentro da Instituição e cada qual fica a cargo de certo ramo de produção, essa divisão detalhada acaba por não permitir que o trabalhador acompanhe o processo completo de produção.

Dessa forma, no que diz respeito ao serviço desempenhado pelo caixa, encontra-se a prática da Administração Científica de Taylor (1990) onde é realizado um ramo de tarefas, de forma repetitiva e predeterminada pela gerência, o que permite a especialização fazendo com que se produza mais e assumindo maior controle sobre seu desempenho, porém destaca-se que o Caixa é responsável pelo início e fim da tarefa, o que contrasta com o modelo taylorista.

É possível visualizar uma clara divergência de percepções relacionadas à posição hierárquica no que diz respeito à divisão de trabalho, por meio das entrevistas foi possível relacionar o distanciamento de conhecimento, ou seja, os gestores compreendem de forma mais apropriada e profunda o conceito da divisão do trabalho e sua função do que os caixas executivos que apenas têm visão limitada do todo. Essa premissa é ratificada pela gestão do departamento, que obedece à hierarquia da Instituição e prioriza o contato com os Gerentes,

ou seja, a transmissão de mensagens não é feita diretamente ao caixa, dependendo do Gerente de Módulo, que recorrentemente atarefado não faz a retransmissão e pode acabar contribuindo para a percepção negativa do conceito.

A pesquisa documental encontrou documentos que dizem respeito à operacionalização e atribuições de metas da PSO, porém não há nesses qualquer instrução no que diz respeito à gestão de pessoas e rotina dos serviços. Desse modo, o departamento possui liberdade para trabalhar com seus colaboradores da forma que julgar mais efetiva, ou seja, não há um modelo formal. Ainda, encontrou-se um esboço de ações futuras voltadas para diretoria da Instituição que podem ser adaptadas para a melhoria da PSO conforme relatado pelos colaboradores.

De acordo com a situação atual elaborada com base na percepção e experiência dos colaboradores, é possível identificar os obstáculos a serem superados para atingir a situação desejada, focando no que diz respeito ao atendimento e melhoria da satisfação dos clientes.

A grande demanda para expansão do atendimento e a absorção de novos serviços trazem diversos problemas que dificultam a rotina como relatado na entrevista. Pode-se citar, a falta de capacitação dos funcionários, gestão do canal TCX de forma fragmentada, falta de capacidade de atendimento em dias de pico, necessidade de inovações tecnológicas, grande volume de clientes/consumidores utilizando o guichê dos caixas, triagem ineficiente, falta de padronização no atendimento e descumprimento da lei da fila.

No que diz respeito ao canal TCX, cabe destacar a possível otimização da estrutura; padronização de transações; uniformização de procedimentos; melhoria da eficiência operacional do canal; maior segurança e rapidez no atendimento; melhoraria na qualidade do atendimento para que se chegue à situação desejada de ampliação da utilização dos meios eletrônicos, atendimento tempestivo, clientes satisfeito, mitigação de riscos operacionais.

Para que se solucione o grande volume de clientes/consumidores utilizando o guichê dos caixas e diminuir o tempo de espera de atendimento nos dias de pico, é necessário: o desenvolvimento de ferramenta corporativa mais eficiente que realize monitoração, mensuração e gestão da disponibilidade de Terminais de Autoatendimento, aumento do limite de operações em canais alternativos, triagem eficiente e divulgação e incentivo dos canais alternativos. Essas ações contribuem diretamente para o atendimento da fila no prazo e aumento da satisfação do cliente.

A triagem do atendimento é representado por um funcionário que fica instalado na sala de auto-atendimento com o objetivo de dirimir dúvidas e auxiliar o uso do caixa eletrônico, evitando assim que o cliente utilize o guichê do caixa sem que tenha necessidade.

Esse funcionário fica lotado na área negocial, portanto, não há interesse por parte dos gestores negociais nesse serviço. Assim, o funcionário é deslocado e atua com outras atribuições, deixando o cliente sem o devido amparo. Dessa forma, a triagem é ineficiente, pois não cumpre sua função. A alternativa de levar esse cargo para a PSO é um grande passo para a eficiência holística dessa triagem.

No que diz respeito à falta de padronização no atendimento, é necessário a ampliação do número de agências atendidas pelo modelo PSO, incluindo agências de atendimento personalizado, alinhamento estratégico-operacional, ampliação de mecanismo de controle de qualidade com base em informações gerenciais e revisão dos normativos internos e aprimoramento de serviços.

A falta de capacitação dos funcionários atinge toda Instituição, e torna necessário um projeto global que desenvolva lideranças buscando uma transição do gestor voltado para processos para o líder que explora o potencial da sua equipe, utilizando o planejamento, a comunicação, o desenvolvimento de competências e os desafios como fator de mobilização, criar uma cultura de organização do trabalho, que foca na qualidade e eficiência nas equipes e especialização técnica para excelência no atendimento. As inovações tecnológicas podem contribuir para o foco no monitoramento, controle e eficiência baseando-se em informações gerenciais em tempo real.

Também é necessário o aumento da motivação e valorização do colaborador, valorização da criatividade, maior eficiência na abordagem de problemas, aumento da satisfação e comprometimento e o sentimento de pertencimento e conscientização do funcionário de que ele é parte fundamental para sucesso da PSO. Em especial, os caixas executivos, os quais afirmam que se sentem desestimulados.

Para os gerentes de módulo a geração de múltiplas perspectivas de carreira sensibiliza o entendimento de que a promoção funcional depende do seu desenvolvimento pessoal e resultados, aumento da capacidade de encontrar e inovar soluções, incremento do potencial de inovação e criatividade e promoção da troca de experiência, aumentando a motivação e o sentimento de pertencimento e catalisa talentos internos.

Por fim, a PSO DF I apesar dos desafios elencados, atinge todos os parâmetros do programa Sinergia, especialmente no que tange ao Anexo A – Termômetro do Atendimento, sendo uma unidade organizacional efetiva e capaz de provocar satisfação holística.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa investigou a repercussão da adoção do princípio divisão do trabalho na perspectiva dos funcionários, a partir da experiência da Instituição X com a implantação da unidade organizacional Plataforma de Suporte Operacional – PSO. O tema apresentado se faz essencial em vista das notórias transformações por que vêm passando as empresas do setor na busca de vantagens competitivas por meio da elevação da produtividade e o maior controle sobre os serviços.

Através de pesquisa documental e exploratória realizada em campo, por meio de entrevistas semi estruturadas, com o objetivo de identificar as percepções dos funcionários em relação ao conceito da divisão do trabalho e a efetividade que atribuem a esse. Foi possível realizar o cruzamento dos resultados com cruzamento dos dados coletados e as entrevistas concedidas e com leituras reiteradas, o objetivo da pesquisa foram alcançados.

Como resultado da pesquisa, levantou-se informações históricas no acervo histórico e com a colaboração da Instituição X, desde os anos de 2005 até os dias atuais. Em 2009 foi lançado um projeto piloto, de acordo com o qual no âmbito das agências varejo, haveria uma separação entre a área de negócios e serviços. Em 2012, com o sucesso do projeto piloto, a Instituição X decidiu expandir o projeto para todo o Brasil, dessa forma, nasceram as Plataformas de Suporte – PSO que conta com cento e quatro Plataformas de Suporte Operacional distribuídas em todo território brasileiro.

Também foram investigadas as diversas atribuições da PSO, como a mobilização de força de apoio operacional às vendas, ou seja, sua implantação objetiva alinhar essa força negocial da Rede Varejo a otimização operacional. O programa sinergia é responsável pela quantificação das metas e está organizado em blocos de indicadores estruturados com base no *Balanced Score Card* – BSC, objetiva garantir a oferta de soluções necessárias aos clientes, contribuindo para geração de negócios, melhora da qualidade dos processos executados através do foco em indicadores que possibilitam a permanente busca da excelência no atendimento e da eficiência operacional.

Os gestores da organização pesquisada têm uma percepção positiva da divisão do trabalho, o que se alinha a teoria de Taylor (1990) de organização racional do trabalho, que estabelece um método mais eficiente para a execução de tarefas operacionais, ou seja, uma

visão lógica do trabalho. Eles possuem uma grande preocupação em relação ao parcelamento do processo de trabalho.

Por sua vez, os gerentes de módulo também percebem a divisão do trabalho como conceito positivo, de modo que acreditam na efetividade do departamento, com o modelo veio à especialização dos serviços e, conseqüentemente, sua melhoria, pois na realidade vivida antes o sistema de trabalho impunha a cada trabalhador a responsabilidade de executar seu trabalho da maneira que melhor entendesse, sem qualquer auxílio e orientação, o que acabava por gerar o afastamento do trabalhador e resultados positivos isolados.

Por outro lado, os caixas têm opiniões divididas no que diz respeito à clareza da divisão do trabalho, porém acreditam na sua efetividade e relatam que o principal problema enfrentado é o mau treinamento que gera funcionários sem qualidade operacional, tanto caixas quanto gerentes. A falta de comunicação também foi abordada por todos, alegando que o serviço desempenhado não é valorizado pela Instituição como um todo, apenas o do gerente, de modo que se sentem descartáveis com a alta rotatividade dos Suportes Operacionais instalados em cada agência.

Em relação ao porte da agência, não foi percebida como fator de influência no conceito de divisão do trabalho pelos gerentes das agências de pequeno porte. Para os outros entrevistados a porte da agência influencia de forma negativa na divisão do trabalho, pois a baixa demanda de serviço abre lacunas para o exercício de outras atribuições.

A pesquisa traz a tona os principais problemas de acordo com as percepções dos funcionários e contribui para que a organização possa estabelecer medidas que logrem êxito. Com base no estudo, os Gestores podem baseando-se no projeto da diretoria, estabelecer uma política de inserção motivacional dos caixas e gerentes fazendo com que se incentive uma sensação de pertencimento à unidade em que atuam, a otimização da estrutura e padronização de processos também se faz necessária.

A partir do delineamento da percepção dos funcionários, foi possível chegar aos resultados, os quais ratificam o uso do modelo de divisão do trabalho percebido na PSO DF I, bem como ensejar sua ampliação aos demais segmentos da Instituição e ainda, propõe uma discussão sobre propostas sugeridas para a melhor gestão dos funcionários. Além disso, a pesquisa pode contribuir para novos estudos sobre a divisão do trabalho no âmbito da Administração Pública, dado seu caráter empírico, abrindo campo para novas investigações sobre o tema.

Algumas limitações do estudo podem ser enfatizadas, entre elas, a principal é o tamanho e a composição dos participantes, o estudo foi dado por conveniência e acessibilidade, não representando todos os funcionários da unidade organizacional.

Entre as sugestões para pesquisas futuras, ressalta-se a necessidades de novos estudos para análise da correlação do conceito e sua percepção abrangendo todas as unidades instaladas no Distrito Federal, bem como uma ampla avaliação envolvendo funcionários e clientes.

Tendo essa vista a lacuna existente na Administração organizacional, reafirma-se a necessidade de novas pesquisas para corroborar ou confrontar os resultados obtidos. Apesar das limitações, este estudo foi capaz de agregar conhecimento à abordagem do tema no âmbito da Instituição X e pode instigar a realização de pesquisas mais elaboradas.

Em suma, é possível afirmar que a PSO DF I alcança os parâmetros operacionais estabelecidos pelo programa Sinergia, ou seja, apresenta maturidade operacional. Sua efetividade é percebida pelos funcionários provocando considerável grau de satisfação nos seus colaboradores. Apesar da necessidade de ajustes pontuais, afirma-se que o conceito de divisão do trabalho está associado à efetividade e desempenho operacional no âmbito da Instituição X.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. **Significado do trabalho:** um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, nov./dez. 1995.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Significado do trabalho nas indústrias criativas.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 51, n. 2, p. 143-159, mar./abr. 2011.

BORGES, L. O. ALVES-FILHO, A. **Estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho:** Um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 4, n. 1, p. 107-139, jun. 1999.

_____; ALVES-FILHO, A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho.** *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 6, n. 2, p. 177-194, jul./dez. 2001.

_____; TAMAYO, A. **A estrutura cognitiva do significado do trabalho.** *Revista de Psicologia, Organização e Trabalho*, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 11-44, dez. 2001.

BRAVERMAN, H. **Trabalho capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. 3.ed. Rio de Janeiro: LTR, 1987.

CAETANO, E. **A divisão do trabalho:** uma análise comparativa das Teorias de Karl Marx e Emile Dürkheim, 2011. Disponível em: <http://www.pucminas.br/imagedb/documento/DOC_DSC_NOME_ARQUI20060410095823.pdf> Acesso em: 11.Abril.2014

CAMPELLO, M. L. C.; COSTA NETO, P. L. O. **A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil**, 2001. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/simpep2007/anais10/ana10c.htm>. Acesso em 26.Jul.2014

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DURKHEIM, E. *De la division del trabajo social.* Tradução do francês por David Maldavsky. Buenos Aires, Editorial Schapire SRL, 1967.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho:** o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1991.

ENGELS, F. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado.** 13 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995. 215 p.

ERNESTO, J. **Divisão do Trabalho e Especialização**. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/divisao-do-trabalho-e-especializacao/12675/>> Acesso em: 22.Marc.2014

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.
FRIEDMAN, M.. **Capitalismo e Liberdade**. Trad. de Luciana Carli. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Ed Atlas, 1991

GUIMARÃES, R. **Significado do Trabalho**. Disponível em: <<https://www.unibb.com.br/Padrao/Player.aspx>> Acesso em: 31.Marc. 2014

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.: **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

MASLOW, A. **Movitation and Personality**. New York, Harper,1970.

MARX, K. **O capital: critica da economia política, livro primeiro: o processo de produção do capital**, volume I. 26ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

_____. **O capital: critica da economia política, livro primeiro: o processo global de produção capitalista**, volume II. 26ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise**. Rev. adm. publica;39(4):823-847, jul.-ago. 2005

SMITH, A. **A Riqueza das Nações, volume I**, Nova Cultural - Coleção Os Economistas, 1988

TACHIZAWA, T. FERREIRA, P. FORTUNA, M. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV. Edição, 2006. Disponível em: <<http://www.uninove.br/marketing/sites/publicacaofmr/pdf/adm/AOADM07.pdf>> Acesso em: 12.Ago.2014

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990

TOMAR, M. S.: **A Entrevista semi-estruturada Mestrado em Supervisão Pedagógica**. (Edição 2007/2009) da Universidade Aberta. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/conceitos-em-pesquisa-cientifica/10409/> Acesso em 18.Out.2014

VILHENA, J. B. **A diferenciação dos serviços bancários**. Disponível em http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artjbv08_diferenciacao_servicos_bancarios.htm. Acesso em 26 Jul. 2014.

APÊNDICES

Apêndice A – Entrevista

- 1 – Como você percebe que a adoção do conceito de divisão do trabalho tem influenciado na Instituição X?
- 2 – Na sua percepção existem problemas/desafios na adoção da divisão do trabalho na PSO?
- 3 – A PSO tem trazidos benefícios/contribuições ou não? Comente a respeito.
- 4 – Com a implantação da PSO como está o desempenho operacional da sua agência?
- 5 – Há efetividade do conceito de divisão do trabalho implantado, ou seja, a PSO tem sido efetiva?
- 6 – Sugestões de melhoria na unidade.
- 7 – Quanto tempo de trabalho na Instituição?
- 8 – Quanto tempo de gerência?
- 9 – Formação acadêmica?
- 10 – O porte da agência influencia no conceito de divisão do trabalho?

ANEXOS

Anexo A – Termômetro do Atendimento

**Termômetro
do
Atendimento**

Plataformas de Suporte Operacional

**Regulamento
2014 – 2º Semestre**

Julho/2014

1. Conceitos e Objetivos

1.1. Conceito

Mensuração da qualidade do atendimento prestado pelas PSO aos clientes através do acompanhamento dos seguintes itens: Atendimento no Guichê de Caixa, Disponibilidade dos TAA's não terceirizados, Limite de Pernoite, Reclamação Fila e TAA – Processamento de Envelopes.

Pontuação máxima = 100 pontos.

1.2. Meta

80% da pontuação máxima atribuída ao indicador Termômetro do Atendimento.

1.3. Vinculação Estratégica

Plano Diretor 2014-2018:

Aumentar a satisfação dos clientes - Aumentaremos a satisfação dos clientes por meio do aprimoramento do relacionamento e do aperfeiçoamento, integração e customização dos canais.

1.4. Objetivo Geral

O objetivo do Termômetro do Atendimento é gerar resultados nos seguintes aspectos:

- Aumentar o grau de satisfação dos clientes com o atendimento prestado;
- Incrementar os negócios em decorrência do bom atendimento prestado;
- Promover a gestão dos recursos empregados na rede para a melhoria do atendimento;
- Incentivar a utilização das ferramentas de apoio à gestão do atendimento;
- Estimular o comportamento das PSO para alcançar o padrão de excelência no atendimento;
- Ser percebido como a melhor Instituição com melhor atendimento do país.

2. Composição

Indicadores de Avaliação	Peso (%)
GAT – Tempo de espera na Fila do Caixa	40
Tempo de atendimento no Guichê do Caixa	20
Disponibilidade de TAA	20
Reclamação Fila	10
Limite pernoite	5
Processamento de envelope	5

Tabela 1: Indicadores de Avaliação

2.1. GAT – Tempo de Espera na Fila de Caixa

O objetivo desse indicador é estimular a melhoria do desempenho das dependências em relação ao tempo de espera para atendimento dos clientes no ambiente Caixa. O tempo é computado entre a retirada da senha no TDS ou GAT Contingência, até a chamada do cliente para o atendimento.

Critérios de Avaliação

Dependências avaliadas

Todos os SOP que possuem GAT instalado.

Quantidade mínima de senhas emitidas

Deve ser superior a 15% das transações 398 no TCX (abertura de sessão) realizadas no mês anterior ao da avaliação.

- Os SOP que não atingirem as quantidades mínimas de senhas serão desconsiderados no cálculo da nota da PSO.

Senhas abandonadas ou “dormidas”

Serão consideradas como atendimento válido as senhas abandonadas ou “dormidas” que ultrapassarem o limite mensal de 8% do total de senhas emitidas. Senhas “dormidas” são aquelas que permanecem no sistema na virada do dia, sem que haja a chamada do cliente.

Multiplicador

O indicador de GAT – Tempo de Espera na Fila de Caixa tem cada atendimento ponderado por um multiplicador, conforme tabela abaixo:

Tempo de Espera	Dia Normal	Dia de pico
Até 10 minutos	1,0	1,0
10min01seg a 20 minutos	0,7	1,0
20min01seg a 30 minutos	0,4	0,7
30min01seg a 40 minutos	0,2	0,4
40min01seg a 50 minutos	0,1	0,2
50min01seg a 60 minutos	0,0	0,1
Acima de 60 minutos	0,0	0,0
Abandonadas ou “dormidas”	0,0	0,0

Tabela 2: Tempo de Espera

*Consideradas apenas as senhas que ultrapassarem o limite de 8% do total de senhas emitidas no mês

Considera-se dia de pico o período compreendido entre o 1º e 10º dia do mês, véspera e primeiro dia útil após os feriados nacionais e o último dia do mês. Os demais dias são classificados como normais

Obs.: o indicador GAT - Tempo de Espera na Fila de Caixa tem a finalidade de mensurar de forma igualitária o desempenho das PSO, porém não exime a responsabilidade de cada administrador em atender à Diretiva do Atendimento (FEBRABAN) e à legislação local, quando existir.

Cálculo da Nota

A nota será calculada a partir do peso atribuído a cada atendimento, conforme tabela 2, seguindo a fórmula abaixo, limitada entre 0 a 100 pontos:

$$\left[\frac{[\text{Soma dos multiplicadores dos atendimentos}] * 100}{[\text{Quantidade de atendimentos}]} - 20 \right] * 1,25$$

Dependências jurisdicionantes (Genop, CSO)

O mesmo cálculo será utilizado para obtenção dos resultados da Genop ou do CSO.

2.2. Tempo de Atendimento no Guichê do caixa

O objetivo desse indicador é estimular a melhoria do desempenho das dependências em relação ao tempo efetivo do atendimento prestado ao cliente no guichê de caixa, bem como a melhoria na produtividade dos Caixas Executivos da PSO. O tempo é computado entre a chamada do cliente para o atendimento e o encerramento da sessão no TCX.

Critérios de Avaliação

Dependências Avaliadas

Todos os SOP que possuem GAT instalado.

Atendimentos válidos

Serão considerados apenas os atendimentos com mais de 15 segundos.

Cálculo da Nota

A nota será calculada conforme fórmula abaixo:

$$\frac{[\text{Soma dos tempos de atendimento}]}{[\text{Quantidade de senhas atendidas}]}$$

O resultado definirá a pontuação, conforme régua do anexo 3.1.

Dependências jurisdicionantes (Genop, CSO)

O mesmo cálculo será utilizado para obtenção dos resultados da Genop ou do CSO.

2.3. Disponibilidade dos pontos de Atendimento

O objetivo desse indicador é estimular a melhoria da gestão da performance dos terminais de autoatendimento não terceirizados, de forma a permitir a máxima disponibilidade dos pontos de atendimento aos clientes.

Critérios de Avaliação

Dependências avaliadas

Todas as subordinadas da PSO que possuem terminais não terceirizados.

Metodologia de cálculo

A disponibilidade de TAA baseada no Ponto/Função leva em consideração dois fatores fundamentais no cálculo do índice:

- a) A função do terminal que se encontra indisponível;
- b) A quantidade de terminais existentes no ponto de atendimento

Consideram-se individualmente as 3 funções primárias do terminal, além de um grupo de funções secundárias chamada “Demais Funções” (consultas, pagamentos, transferências, etc). Portanto, no cálculo da disponibilidade do Terminal são considerados 4 Grupos: Saque, Depósito, Cheque, Demais Funções.

No cálculo serão consideradas somente as funções que estiverem indisponíveis para o cliente, pelo tempo que permaneceram fora de uso.

A disponibilidade final não será mais do terminal, e sim do ponto de atendimento. Por essa razão, as máquinas existentes no ponto devem ser consideradas no cálculo final do índice. A intenção é medir o nível de atendimento que está sendo prestado ao cliente em determinado ponto.

A visão atual de terminais terceirizados e não terceirizados desaparece, sendo considerada a disponibilidade do ponto de atendimento. Se o ponto possuir somente terminais terceirizados, ele não entrará no cálculo da PSO. Caso haja pelo menos 1 terminal não terceirizado instalado, este ponto entrará no cálculo final da Plataforma.

Cada função possui um peso de acordo com sua utilização nos diferentes tipos de terminais. A atribuição desses pesos teve como base o número de transações realizadas em cada tipo de terminal, conforme tabela a seguir:

Função Agrupada	Cheque	Depósito	Saque	Demais
CHEQUE	9,04%	-	-	90,96%
CHEQUE/DEPOSITO	7,14%	26,09%	-	66,77%
CHEQUE/SAQUE/DEPÓSITO	2,35%	10,50%	28,69%	58,46%
SAQUE	-	-	76,16%	23,84%
SAQUE/DEPÓSITO	-	12,12%	64,55%	23,34%

Tabela 3: Função TAA

Após a apuração da disponibilidade de cada terminal existente, leva-se em consideração a quantidade de equipamentos do mesmo tipo instalados no ponto, seguindo a regra abaixo:

- a) **Ponto de Atendimento com 1 Terminal:** A disponibilidade do ponto será a mesma do TAA;
- b) **Ponto de Atendimento com 2 Terminais:** Será descartada a disponibilidade mais baixa entre eles, desde que nenhuma delas seja inferior a 50%. Caso 1 ou ambos possuam índice abaixo de 50%, será considerada a média simples entre os dois equipamentos;
- c) **Ponto de Atendimento com 3 ou mais Terminais:** Serão descartadas as disponibilidades de 30% dos equipamentos localizados no ponto (descarte máximo de 5 terminais), arredondando-se para o inteiro mais próximo. Para o descarte, serão selecionados os terminais com índice de disponibilidade mais baixo.

Ocorrências:

As ocorrências consideradas para cálculo da disponibilidade constam na tabela a seguir:

Ocorrências de Indisponibilidade de Terminais				
Cód	Tipo	Grupo	Nome do Grupo	Ocorrência
201	1	200	Infraestrutura	Terminal sem resposta
202	1	200	Infraestrutura	Terminal inacessível
511	1	410	Assist. Técnica	Não há espaço livre no winchester
512	1	100	Comunicação	Terminal s/ comunicação: nenhum serv
513	1	100	Comunicação	Terminal s/ comunicação: erro na ident
543	1	410	Assist. Técnica	Leitora de cartões inoperante
552	1	300	Gestão	Área de rejeição cheia
608	1	300	Gestão	Terminal indisponível para saques
609	1	410	Assist. Técnica	Pode haver cédulas presas no mecan
615	1	300	Gestão	Terminal sem cédulas
621	1	300	Gestão	Depositário cheio
663	1	300	Gestão	Bandeja de saída cheia
667	1	300	Gestão	Fim do cilindro
670	1	300	Gestão	Fim do toner
684	1	300	Gestão	Terminal indisponível para cheques
697	1	100	Comunicação	Terminal s/ comunicação: servidor inac
698	1	410	Assist. Técnica	Terminal em manut. para assistência
699	1	300	Gestão	Terminal em manut. para suprimento
700	1	200	Infraestrutura	Terminal desligado
701	1	410	Assist. Técnica	Versão defasada/Erro de atualização

727	1	300	Gestão	Terminal em manut. por encerram. exp
734	1	300	Gestão	Inversão de cassetes
866	1	410	Assist. Técnica	Teclado inoperante

Tabela 4: Ocorrência de Indisponibilidade

Cálculo da Nota

Nota do Indicador

A nota será calculada a partir da disponibilidade aferida, seguindo a fórmula abaixo:

$$(\text{disponibilidade aferida} - 92) * 12,5$$

2.4. Reclamação Fila

O objetivo desse indicador é mitigar as reclamações apresentadas pelos clientes com relação ao atendimento nas filas de caixa em agências absorvidas por PSO, estimulando a qualidade do atendimento e reduzindo o volume de ações impetradas contra a Instituição. Será medido pelo índice de reclamações (quanto menor melhor).

Cada tipo de ocorrência terá um peso específico e a soma do peso de todas as ocorrências será ponderada pela quantidade de clientes atendidos no GAT pela PSO.

Serão consideradas apenas ocorrências procedentes, sendo que a definição de procedência se dará de acordo com a instância.

Critérios de Avaliação

Tipos de Ocorrência

Cada ocorrência procedente será ponderada por um peso, de acordo com seu tipo, conforme tabela abaixo:

Tipo	Peso	Definição Procedência	Definição Responsável pelo Fato
SAC	10	SAC	SAC
Ouvidoria	15	Ouvidoria	Ouvidoria
PROCON	18	Ouvidoria	Ouvidoria
BACEN	20	BACEN	Ouvidoria

Tabela 5 - Ocorrências

Responsabilidade

O impacto recai para a dependência que tiver sido registrada como responsável pelo fato.

Eventos SAC

Os eventos que impactam o indicador são:

Nomenclatura do evento

Fila

Atendimento Humano

Reclassificações

Eventuais reclassificações das ocorrências serão efetuadas:

- Em 1ª instância – pelo SAC, prefixo 1960;
- Em 2ª instância – pela Unidade de Ouvidoria, prefixo 8474.

Prazo: As PSO têm o prazo de 10 dias úteis da data do encerramento da ocorrência para encaminhar a solicitação de reclassificação às instâncias pertinentes. As solicitações devem ter parecer favorável da Genop.

Cálculo da Nota

Nota do Indicador

A nota será calculada a partir do índice de reclamações da PSO, seguindo a fórmula abaixo, e será limitada entre 0 a 100 pontos:

$$100 - \left(\frac{[\text{Somatório do peso de todas as ocorrências}] * 100.000}{[\text{Quantidade de clientes atendidos}]} \right)$$

As dependências que não tiverem nenhuma reclamação no mês terão nota 100 no indicador.

2.4. TAA – Processamento de Envelopes

O objetivo desse indicador é reduzir as reclamações registradas por clientes com relação aos depósitos de envelope em terminais de autoatendimento nas agências absorvidas por PSO, estimulando a qualidade do atendimento e reduzindo o volume de ações judiciais contra a Instituição. Será medido pelo índice de reclamações (quanto menor melhor).

Cada tipo de ocorrência terá um peso específico e a soma do peso de todas as ocorrências será ponderada pela quantidade de envelopes depositados nas agências absorvidas.

Serão consideradas apenas ocorrências procedentes, sendo que a definição de procedência se dará de acordo com a instância.

Crítérios de Avaliação

Tipos de Ocorrência

Cada ocorrência procedente será ponderada por um peso, de acordo com seu tipo, conforme tabela abaixo:

Tipo	Peso	Definição Procedência	Definição Responsável pelo Fato
SAC	5	SAC	SAC
Ouvidoria	8	Ouvidoria	Ouvidoria
PROCON	9	Ouvidoria	Ouvidoria
BACEN	10	BACEN	Ouvidoria

Tabela 6 - Ocorrências

Responsabilidade

O impacto recai para a dependência que tiver sido registrada como responsável pelo fato no aplicativo X Atende.

Eventos

O evento que impacta o indicador é:

Nomenclatura do evento

TAA – Processamento de Envelopes

Descartes

Para efeito de apuração 35% (média apurada pelo gestor) das ocorrências em praças atendidas por PEE serão descartadas, esse descarte contempla reclamações/denúncias possivelmente de responsabilidade da centralizadora.

Reconsiderações:

Solicitações de reconsiderações em praças atendidas por PEE serão avaliadas se ultrapassar os 35% de descarte.

Cálculo da Nota

Nota do Indicador

A nota será calculada a partir do índice de reclamações da PSO, seguindo a fórmula abaixo, e será limitada entre 0 a 100 pontos:

$$100 - \left(\frac{[\text{Somatório do peso de todas as ocorrências}] * 100.000}{[\text{Qtd. de envelopes depositados no TAA}]} \right)$$

As dependências que não tiverem nenhuma reclamação no mês terão nota 100 no indicador.

2.5. Limite Pernoite

O objetivo desse Indicador é reforçar as ações para prevenção e combate às investidas criminosas, sensibilizar os gestores das redes de PSO quanto à importância da observação dos limites de pernoite estabelecidos e auxiliar na gestão do numerário.

Critérios de Avaliação

São consideradas 2 variáveis para cálculo do nível de aderência à IN 506:

- Relativa à quantidade de dias de extrapolados (Qtd_Dias_Extrapol): cada TAA recebe uma nota de 0 (pior nota) a 100 (melhor nota), de acordo com a aderência à IN em cada quesito (Qtd_Dias_Extrapol). Este cálculo relativiza o volume médio de extrapolação, permitindo classificá-lo em uma escala centesimal.

- Relativa ao volume médio de extrapolação (Vol_Médio_Extrapol): o TAA que teve a maior extrapolação média no mês entre todos os TAA recebe 0, assim como aquele que obteve a menor extrapolação média recebe nota 99. Os que não extrapolaram recebem nota 100.

Para cada variável é definido um peso, de acordo com a importância da variável no contexto da avaliação do risco:

- 50%: Qtd_Dias_Extrapol; e
- 50%: Vol_Médio_Extrapol.

Cálculo da Nota

A nota final de cada TAA é calculada por meio da média ponderada das duas variáveis, conforme fórmula abaixo:

$$\frac{\text{Qtd_Dias_Extrapol} * \text{Peso_qtd_Dias_Extrapol} + \text{Valor_Médio_Extrapol} * \text{Peso_Vol_Médio_Extrapol}}{(\text{Peso_Qtd_Dias_Extrapol} + \text{Peso_Vol_Médio_Extrapol})}$$

Obs: para calcular a nota do ponto de atendimento, obtém-se a média das notas dos TAA daquele ponto.

3. Anexos

3.1. Régua GAT – Tempo de Atendimento no Guichê do Caixa

De	Até	Pontuação	De	Até	Pontuação
00:15:00	00:01:55	100	00:04:11	00:04:15	51
00:01:56	00:02:00	98,5	00:04:16	00:04:20	49
00:02:01	00:02:05	97	00:04:21	00:04:25	47
00:02:06	00:02:10	95,5	00:04:26	00:04:30	45
00:02:11	00:02:15	94	00:04:31	00:04:35	43
00:02:16	00:02:20	92,5	00:04:36	00:04:40	41
00:02:21	00:02:25	91	00:04:41	00:04:45	39
00:02:26	00:02:30	89,5	00:04:46	00:04:50	37
00:02:31	00:02:35	88	00:04:51	00:04:55	35
00:02:36	00:02:40	86,5	00:04:56	00:05:00	33
00:02:41	00:02:45	85	00:05:01	00:05:05	31
00:02:46	00:02:50	83,5	00:05:06	00:05:10	29
00:02:51	00:02:55	82	00:05:11	00:05:15	27
00:02:56	00:03:00	80,5	00:05:16	00:05:20	25

00:03:01	00:03:05	79	00:05:21	00:05:25	23
00:03:06	00:03:10	77	00:05:26	00:05:30	21
00:03:11	00:03:15	75	00:05:31	00:05:35	19
00:03:16	00:03:20	73	00:05:36	00:05:40	17
00:03:21	00:03:25	71	00:05:41	00:05:45	15
00:03:26	00:03:30	69	00:05:46	00:05:50	13
00:03:31	00:03:35	67	00:05:51	00:05:55	11
00:03:36	00:03:40	65	00:05:56	00:06:00	9
00:03:41	00:03:45	63	00:06:01	00:06:05	7
00:03:46	00:03:50	61	00:06:06	00:06:10	5
00:03:51	00:03:55	59	00:06:11	00:06:15	3
00:03:56	00:04:00	57	00:06:16	00:06:20	1
00:04:01	00:04:05	55	00:06:21	00:06:25	0
00:04:06	00:04:10	53	00:06:26	Acima	0