

Introdução

Capítulo 1 – Introdução

A área de Informações Gerenciais faz parte da Controladoria de uma instituição financeira. As tarefas executadas na área consistem, de forma sucinta, na elaboração de relatórios de informações gerenciais que apuram diversos resultados financeiros da instituição utilizados pela alta gerência e outros setores da instituição para controle, apuração de resultados e tomada de decisões. Além dos relatórios, os funcionários da área também prestam serviços de atendimento aos clientes – usuários dos relatórios de diversos setores da instituição, para esclarecimento de dúvidas sobre as informações contidas nos relatórios gerados.

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso de graduação de Engenharia de Produção é propor soluções para as dificuldades operacionais encontradas pelos funcionários da área de Informações Gerenciais na realização de suas atividades.

A partir do levantamento dos principais problemas da área, foram aplicados alguns dos conceitos ensinados durante o curso, tendo como foco a metodologia de análise do trabalho proposta pela ergonomia.

A aplicação dos conceitos ensinados durante o curso e da metodologia de análise do trabalho têm como finalidade encontrar soluções viáveis que além de minimizar ou solucionar os problemas estudados, fossem também validadas pelos funcionários que realizam o trabalho e que obtivessem o apoio da alta gerência e demais níveis hierárquicos da instituição para sua implantação.

O texto tem a seguinte estrutura: apresentação da empresa de forma global, mostrando seu histórico, segmento de atuação, estrutura organizacional e demais informações relevantes convergindo até a área da instituição em que será aplicada a metodologia proposta pela ergonomia (abordado, em uma etapa posterior, com maior detalhamento), e o contexto em que se insere o estágio e o trabalho realizado. A seguir, são apresentados de forma prévia, os principais problemas que foram estudados ao longo

deste trabalho. Após a realização de um prévio estudo sobre os problemas, é apresentada uma revisão bibliográfica dos métodos e conceitos aplicados.

A seguir, esses métodos e conceitos são aplicados, iniciando com um maior detalhamento dos problemas que afetam a área e impacto dos mesmos nos trabalhadores, onde serão formuladas as primeiras hipóteses que orientarão a demanda ergonômica.

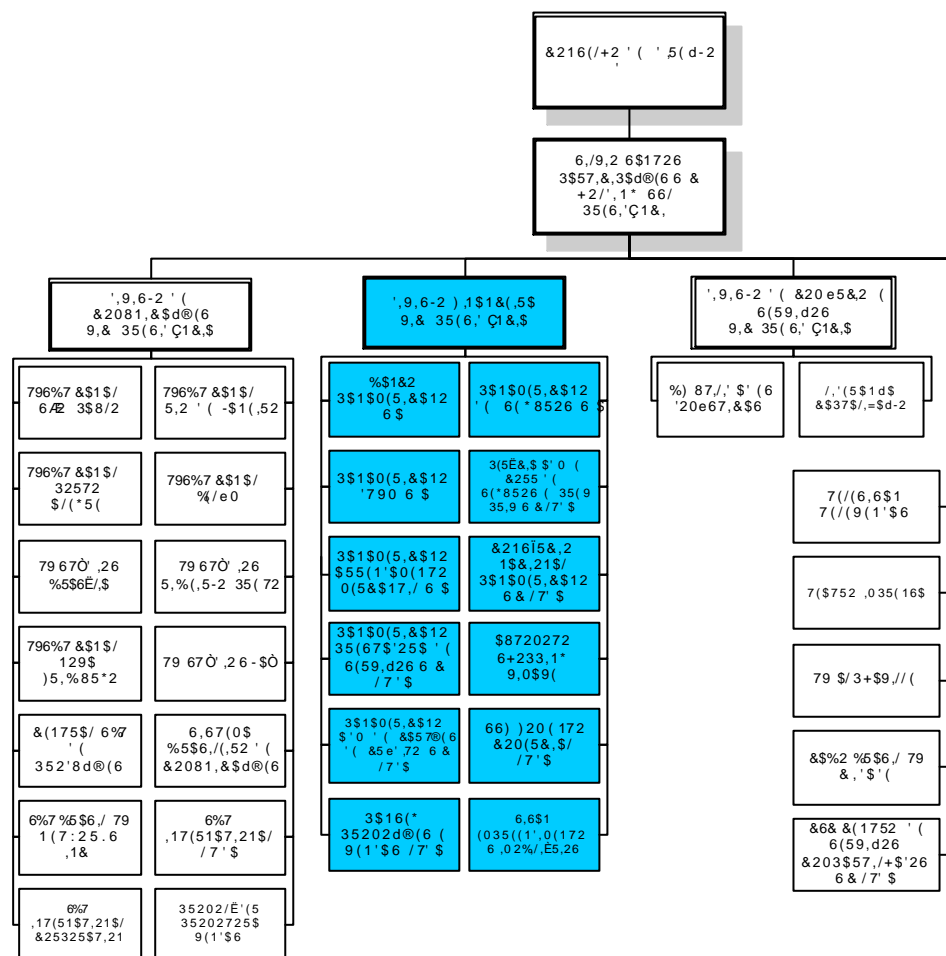
A metodologia caminha para a compreensão do trabalho, obtida por meio de interação com os envolvidos através de entrevistas e observações, seguida da definição de um plano de observação, onde serão feitas observações sistemáticas das atividades envolvidas no trabalho, tratamento dos dados e validação junto aos funcionários e demais níveis envolvidos.

Finalizando o trabalho, apresentamos seus resultados, a discussão dos mesmos e retomamos o objetivo do trabalho para se verificar se este foi cumprido. Também são apresentadas as conclusões e as demais considerações do autor.

1.1 Apresentação da Organização e do Estágio

A instituição em que o estágio foi realizado é um banco brasileiro, considerado no mercado como de médio porte, com uma forte estratégia de expansão em todo o território nacional. A instituição surge a partir de 1969, quando o grupo Silvio Santos assumiu o controle acionário da Real Sul S/A, uma empresa que atuava no mercado de crédito, financiamento e investimento no mercado desde 1963, em São Caetano do Sul. A razão social da empresa foi mudada para Baú Financeira S/A e em 1990, com autorização do Banco Central do Brasil, passa a atuar como banco múltiplo. Após a classificação de banco múltiplo, passa a operar com carteiras comerciais, crédito, financiamento e investimento. Ao longo de seu período existência, a instituição ampliou significativamente sua atuação, tendo em 2005 mais de 120 lojas próprias (Filiais), e prestação de serviços em mais de 12.000 parceiros comerciais, com presença marcante em todo o território nacional

No organograma a seguir, destacamos as empresas que fazem parte da instituição:



O grupo Silvio Santos atua em alguns diferentes segmentos de mercado. O estudo foi realizado na divisão financeira, que abrange várias empresas do grupo

pertencentes ao mesmo segmento e que formam o que recebe a denominação de Banco Múltiplo.

Segundo Fortuna (2003), os bancos múltiplos surgiram através da Resolução nº1.524/88, emitida pelo Banco Central por decisão do Conselho Monetário Nacional, a fim de racionalizar a administração das instituições financeiras. Como o próprio nome diz, permite que algumas dessas instituições, que muitas vezes eram empresas de um mesmo grupo, se constituam em uma única instituição financeira com personalidade jurídica própria e, portanto, com um único balanço, um único caixa e, conseqüentemente, significativa redução de custos. Em termos práticos, mantém as mesmas funções de cada instituição em separado, com as vantagens de contabilizar as operações como uma só instituição.

As carteiras de um banco múltiplo envolvem carteira comercial (regulamentação dos Bancos Centrais), carteira de investimento (regulamentação dos Bancos de Investimentos), carteira de crédito imobiliário (regulamentação das Sociedades de Crédito Imobiliário), carteira de aceite (regulamentação das Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento SCFI) e carteira de desenvolvimento (regulamentação dos Bancos de Desenvolvimento). Em 1994, quando da adesão ao Acordo da Basiléia, foi incluída a carteira de *leasing*.

Pelo organograma das áreas da divisão financeira do grupo, podemos verificar que a Controladoria reporta-se diretamente à Vice-Presidência e também atua junto às operações da Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (DTVM):

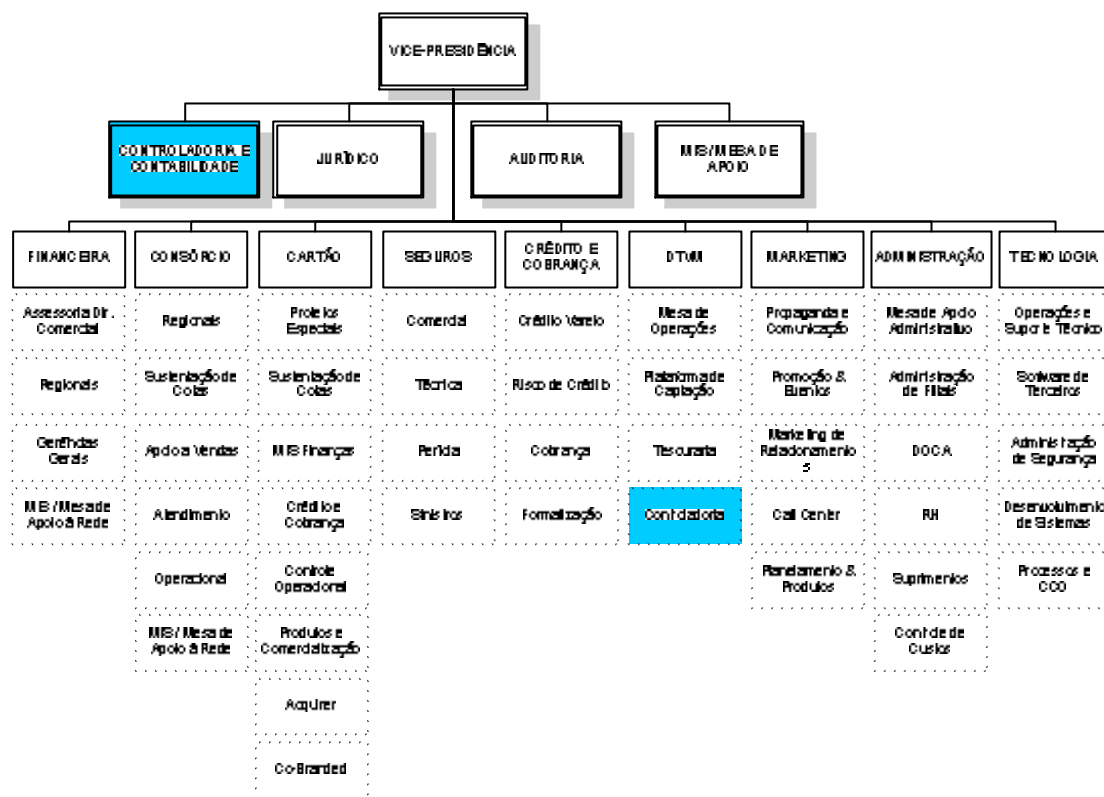


Figura 2: Organograma da Divisão Financeira do grupo – Elaborada pelo autor

Na DTVM, a Controladoria atua gerando informações de controle e de tomada de decisões para as operações de captação (exemplo: cálculo do custo de captação e relatório mensal das operações de captação), além de ser responsável também por fornecer as informações requisitadas pelo Banco Central.

As Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários (DTVM), segundo Fortuna (2003), tem como atividades básicas:

- Subscrição isolada ou em consórcio de emissão de títulos e valores mobiliários para revenda;
- Intermediação da colocação de emissões de capital no mercado;

- Operações no mercado aberto, desde que satisfaçam as condições exigidas pelo Banco Central.

Iremos a seguir, com a finalidade de facilitar a identificação e as responsabilidades dos setores participantes ao longo do trabalho, caracterizar os principais setores e áreas da divisão financeira do grupo.

Controladoria e Contabilidade

A Controladoria e Contabilidades são compostas pelos seguintes sub-setores:

- Controladoria / *Compliance* / *Security Officer*;
- Contabilidade Geral;
- Contabilidade Fiscal

Os setores têm como atributos: divulgar os resultados da divisão financeira do grupo; gerar informações gerenciais, controlar operações, elaborar demonstrativos financeiros; realizar reservas técnicas; executar a conciliação bancária; apurar comissões; analisar cotas; atender a auditoria externa do banco e Banco Central; planejar, administrar e acompanhar os tributos dentro da legislação; efetuar o gerenciamento dos tributos recolhidos; elaborar o planejamento orçamentário; acompanhar diariamente informativos no Sisbacen; fortalecer a cultura de controles internos, através do *Compliance*; criar, formalizar e testar procedimentos e ações através do *Security Officer*.

O *Sisbacen* (sistema de Informações do Banco Central) é um conjunto de recursos de tecnologia da informação, interligados em rede, utilizado pelo Banco Central na condução de seus processos de trabalho.

Compliance é a área responsável por assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus

negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes.

Security Officer é a área responsável pelas áreas de risco, segurança da informação e conhecimento da empresa.

Crédito e Cobrança

- Crédito Varejo - efetuar análise comportamental das operações; efetuar análise de crédito; gerenciar a concessão de crédito terceirizado; controlar e acompanhar a inadimplência dos ativos de crédito.
- Risco de Crédito - desenvolver modelos *scoring*; controlar e parametrizar os sistemas de crédito; políticas de crédito; credenciar e controlar as origens; controlar a qualidade de crédito; planejar o crédito; realizar comitês de crédito.
- Cobrança - gerenciar a Provisão para Devedores Duvidosos (PDD); definir as políticas de cobrança; controlar e comercializar os bens retomados; gerenciar a cobrança terceirizada; reintegrar bens recuperados; controlar as receitas de cobrança.
- Formalização – Re-analisar a documentação; Controlar as Pendências de DUT'S; Controlar a formalização-varejo; Controlar os carnês; Formalizar as Operações de Atacado; Controlar a liquidez.

O Documento Único de Transferência (DUT) é o documento oficial que caracteriza a transferência de propriedade do veículo.

DTVM - Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários

- Mesa de Operações - gerenciar o caixa da divisão financeira; definir as políticas e taxas de captação; administrar os fundos de investimentos do Banco;
- Plataforma de Captação - captar recursos junto a investidores corporativos e individuais;

- Tesouraria - custodiar e administrar a compensação de cheques, DOC's e boletos bancário; Realizar Fluxo de caixa diário da divisão financeira; efetuar a transferência de recursos para lojas, assessorias e outros terceirizados;
- Controladoria - gerenciar informações ao Banco Central; consolidar os resultados mensais; dar suporte à Auditoria externa; acompanhar o *rating* (classificação de risco); gerenciar o Contas a Pagar.

Marketing

- Comunicação e Propaganda - desenvolver plano de comunicação; efetuar relacionamento com agências de publicidade e assessoria de imprensa; gerenciar alocação do orçamento publicitário ;
- Promoção e Eventos - efetuar relacionamento com agências de promoção; definir e acompanhar as campanhas promocionais;
- *Marketing* de Relacionamento - desenvolver e acompanhar as campanhas de aquisição, retenção e rentabilização de clientes;
- *Call Center* - gerenciar o *telemarketing* ativo e receptivo;
- Planejamento e Produtos - implementar o Planejamento Estratégico; analisar Mercado e Canais; desenvolver e implementar novos produtos; gerenciar os resultados de Produtos.

Administração

- Mesa de Apoio Adm. - apoiar a rede, assegurando o cumprimento das rotinas administrativas e o controle das despesas nas Filiais; apoiar os departamentos que compõe a área administrativa em relação a geração de informações necessárias para subsidiar a gestão dos mesmos (Recursos Humanos/ Suprimentos / Controle de Custos / Doca).
- Administração Filiais - administrar o Recursos Humanos das Filiais; administrar e controlar a qualidade da liberação das Operações Ativas; administrar a infraestrutura das filiais; controlar as ações e notificações do banco;
- DOCA - gerenciar cobrança judicial (contencioso) de produtos do atacado; gerenciar Ações Trabalhistas e de Consumo; gerenciar Cobranças Judiciais dos demais contratos;
- Recursos Humanos - administrar a Folha de Pagamento e Benefícios; efetuar Treinamentos; gerenciar Recrutamento e Seleção; gerenciar Cargos e Salários;
- Suprimentos - administrar o patrimônio predial; administrar contratos; gerenciar Compras; gerenciar Projetos e Obras; administrar telefonia; gerenciar Almoxarifado;
- Controle de Custos - gerenciar o controle de despesas.

Tecnologia

- Operações e Suporte Técnico - processar os movimentos; custodiar dados e sistemas; realizar manutenção de “back-ups”; controlar qualidade; projetar redes de telecomunicações; disponibilizar linhas e equipamentos; pesquisar e implantar ferramentas e software; administrar os bancos de dados; homologar e efetuar manutenção dos equipamentos;
- Software de Terceiros - efetuar relacionamento com fornecedores; executar interface entre o usuário e o fornecedor; desenvolver projetos; realizar manutenções de sistemas;

- Administração de Segurança - resguardar a confidencialidade e integridade das informações;
- Desenvolvimento de Sistemas - desenvolver os sistemas de apoio às operações; administrar os sistemas próprios do Banco;
- Processos e CCO - elaborar normas e procedimentos; especificar o desenvolvimento de sistemas; capacitar operacionalmente os usuários.

Financeira

- Mesa de Apoio à Rede - precificar os produtos; negociar taxas especiais; calcular o comissionamento; estabelecer e acompanhar performance e metas;
- Assessoria Dir. Coml. - assessorar nas atividades de venda dos produtos da financeira;
- CDC, Veículos Pesados, Crédito Pessoal - assegurar a realização da produção, cumprimento das metas e dos resultados estabelecidos; recomendar o desenvolvimento de novos produtos; ampliar a participação no mercado; formar e manter equipes de alta qualidade; efetuar a gestão nacional do produto;
- Promotoras e Expansão - elaborar o plano de expansão da rede Pan; gerenciar o processo de implantação de Filiais / Promotoras;
- Novos Canais de Vendas - identificar e lançar novos canais de distribuição para operações de consignação do INSS;
- Consignação Pública e Privada - identificar as oportunidades de negócios para o Banco em operações de crédito pessoal consignado.

Consórcio

- Sustentação de Cotas e Pós Vendas - implementar e gerenciar as ações para manter ativa a base de clientes do consórcio;
- Atendimento - prestar atendimento à rede, aos núcleos, aos clientes de imóveis contemplados, solicitar e receber a documentação dos clientes;

- Mesa de Apoio à Rede - precificar os produtos; negociar taxas especiais; calcular o comissionamento; estabelecer e acompanhar performance e metas;
- Apoio a Vendas - apoiar a estrutura comercial viabilizando recursos, produtos e informações;
- Operacional - gerenciar grupos; executar e controlar as contemplações; processar as vendas e comissões; processar o financeiro dos grupos; atender e apoiar à rede, consorciados e público em geral e gerar informações gerenciais;
- Gerências da Região São Paulo, Rio de Janeiro Espírito Santo, Minas Gerais, Região Sul, Região Central, Região Norte / Nordeste - gerenciar o canal de distribuição próprio e terceirizado; definir as políticas de comercialização; estabelecer e acompanhar as metas dos canais de vendas; identificar as oportunidades para o negócio.

Cartão

- Projetos Especiais - desenvolver e coordenar os projetos especiais;
- Finanças - planejar o financeiro da unidade de negócios de cartões; controlar as informações gerenciais;
- Crédito e Cobrança - elaborar políticas de crédito e cobrança; políticas de autorização; gerenciar as operações de crédito; gerenciar as operações de cobrança; efetuar a análise de perfil dos clientes; elaborar a modelagem de risco;
- Controle Operacional - gerenciar as terceirizadas; controlar as operações; dar suporte a produtos, vendas, crédito e risco; gerenciar o *back-office*;
- Produtos e Comercialização - apoiar à diretoria e gerências nas áreas; apoiar novos produtos e serviços; definir as políticas de comercialização e precificação; desenvolver esforços de ativação e incentivo ao uso;

Seguros

- Comercial - Gerenciar as vendas de seguros; definir as políticas de comercialização; estabelecer e acompanhar a performance e metas das filiais e promotoras;
- Técnica - controlar a sinistralidade; definir a precificação; operacionalizar os produtos da seguradora;
- Perícia - vender os produtos de outras seguradoras e seguro do patrimônio do Grupo Silvio Santos;
- Sinistros - avaliar e autorizar os pagamentos de sinistros.

A área de Informações Gerenciais faz parte da Controladoria da divisão financeira do Grupo Silvio Santos. A seguir, temos o organograma que situa a área em que se desenvolve o estudo dentro da Controladoria:

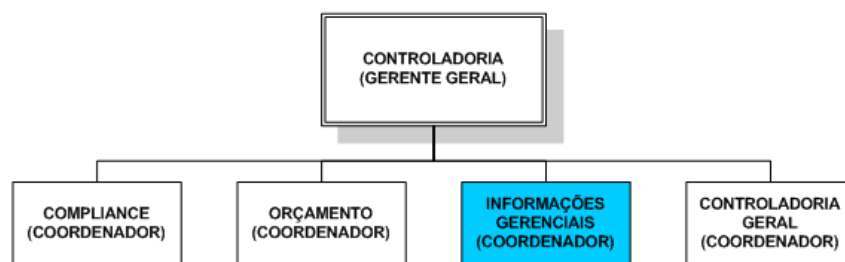
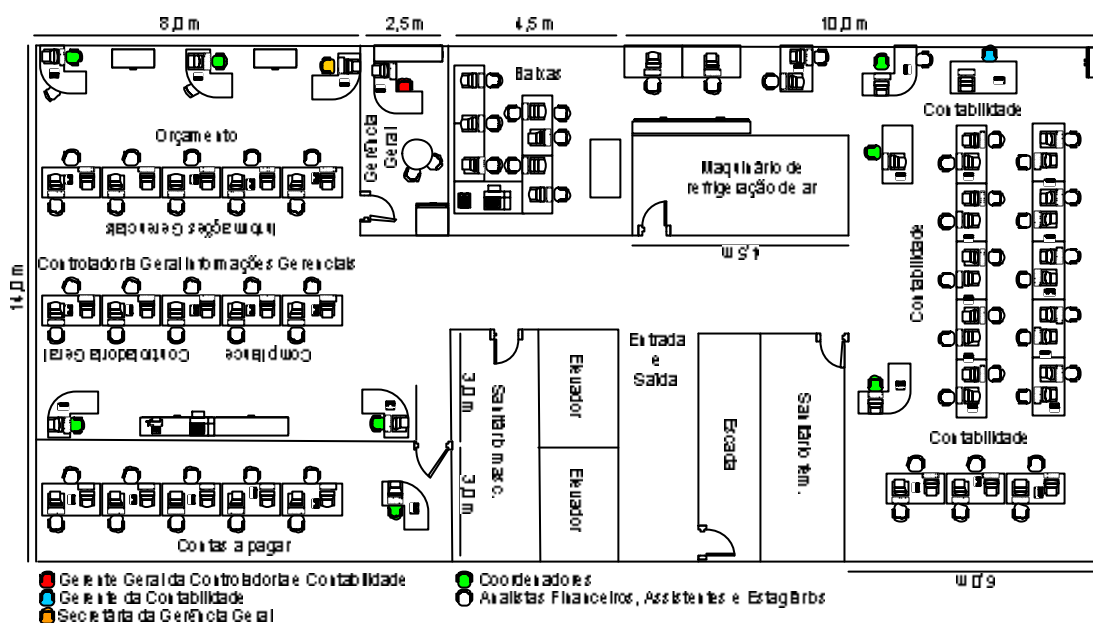


Figura 3: Organograma da Controladoria – Elaborada pelo autor

A área estudada da instituição fica localizada em um dos andares do prédio da Matriz do banco. No mesmo andar, ficam localizados ainda as outras áreas da Controladoria, a Contabilidade, o setor de Baixas e Contas a pagar.



- Empréstimo Pessoal – Operação de crédito onde o cliente consegue empréstimo com pouca burocracia e de forma rápida.
- Desconto em folha para órgãos públicos - Crédito Pessoal com desconto das prestações direto na folha de pagamento. Convênios com Órgãos Públicos de todo o Brasil: Prefeituras, Associações, Cooperativas, etc.
- Desconto em folha para empresas privadas - Crédito Pessoal com desconto das prestações direto na folha de pagamento da empresa em que o cliente trabalha.
- Refinanciamento de Veículos e Caminhões - O Refinanciamento de Veículos e Caminhões é uma modalidade de Empréstimo Pessoal onde o cliente financia até 70% do valor do seu veículo nacional ou importado, com taxa de 3.7%, em até 24 meses.

Financiamentos

- Crédito Direto ao Consumidor (CDC) – para os seguintes segmentos: veículos; caminhões; material de construção; móveis; conversão de veículos para gás; informática; estética; peças e serviços; eletroeletrônicos; turismo; piscinas; carteiras de habilitação; bicicletas motorizadas; copiadoras; motor de popa; quadriciclos; telefonia celular.

Leasing

- Automóvel;
- Caminhões.

Seguros

- Automóvel, residencial, vida, empresarial e acidentes pessoais.

Cartão de Crédito

Consórcio

- Computador, veículos e residências.

Problemas e Objetivos

Capítulo 2 – Problemas e Objetivos

Durante o estágio, o autor teve contato com as dificuldades operacionais que afetavam os funcionários da área de Informações Gerenciais. As principais dificuldades observadas foram: na utilização de ferramentas e sistemas; na falta de tempo para elaborar os relatórios nas datas de divulgação; nos atrasos das áreas e setores que fornecem informações que fazem parte dos relatórios; na comunicação com os clientes; na análise por parte dos funcionários das informações dos relatórios elaborados.

Para desenvolver soluções para estes problemas, a metodologia proposta pela ergonomia mostrou-se uma ferramenta apropriada, pois se propõe a adequar o trabalho ao trabalhador a partir da análise de suas atividades.

O objetivo deste trabalho é minimizar as dificuldades operacionais da área a partir da compreensão das atividades desenvolvidas. Convém dizer que tais dificuldades resultam, freqüentemente, em cobranças relacionadas aos atrasos e reclamações dos clientes sobre as informações contidas nos relatórios, onde podemos ter como pré-diagnóstico a questão da motivação sobre o trabalhador.

Para alcançar os objetivos do trabalho, iremos apresentar a área onde a metodologia da análise do trabalho será aplicada, classificaremos a área por meio dos conceitos e teorias aprendidos durante o curso de Engenharia de Produção, re-elaboraremos a demanda inicial a partir das informações levantadas e observaremos no que as dificuldades operacionais das atividades desenvolvidas afetam o bom funcionamento da área e que tipos de constrangimentos causam nos funcionários.

Descreveremos os processos e as atividades da área de Informações Gerenciais, entrevistaremos os funcionários, observaremos as interações e os conflitos entre os funcionários da mesma área e com as outras áreas e setores da instituição e, por fim, iremos propor soluções de melhorias para os problemas acima levantados.

Revisão Bibliográfica

Capítulo 3 – Revisão Bibliográfica

Neste capítulo, iremos traçar o quadro teórico referente ao estudo realizado com a seguinte estrutura: apresentação de uma metodologia para a classificação dos serviços; a qualidade em serviços; o conceito de ergonomia; a metodologia para análise do trabalho proposto pela ergonomia; os produtos financeiros relevantes às atividades desenvolvidas na área estudada.

3.1 Classificação dos Serviços

Segundo Gianesi (1994), serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas.

Fitzsimmons (2000), apresenta uma classificação de serviços através de cinco esquemas de maneira que proporcionem compreensão e insights estratégicos e que transcendam as fronteiras estreitas da atividade. Os cinco esquemas para classificação de serviços foram desenvolvidos por Christopher Lovelock que propõe contornar as dificuldades de generalizações a respeito de estratégias que ocorrem devido à grande diversidade de empresas no setor. Esse modelo de classificação pode ser utilizado para pensar sobre as escolhas que estão sendo feitas, posicionando o serviço em relação a seus competidores. Posicionamento é um termo de marketing usado para descrever o processo de conquistar e manter um lugar de destaque no mercado.

Apresentaremos a descrição de cada esquema, bem como as suas matrizes de classificação:

Natureza do Ato do Serviço

Segundo Fitzsimmons (2000), como mostra a matriz a seguir (figura 5), o ato dos serviços pode ser considerado ao longo de duas dimensões: quem ou o que é o receptor direto do serviço e a natureza tangível do serviço. Isto leva a quatro possíveis classificações:

- 1) ações tangíveis dirigidas ao cliente como transporte de passageiro cuidado pessoal;

- 2) ações tangíveis dirigidas à propriedade dos clientes, como serviços de lavanderia e portaria;
- 3) ações intangíveis dirigidas ao intelecto do cliente, como entretenimento;
- 4) ações intangíveis executadas com ativos dos clientes, tais como serviços financeiros.

Receptor Direto do Serviço	
	Pessoas
Natureza do Ato do Serviço	Coisas
Ações tangíveis	<p><i>Serviços dirigidos às pessoas (corpo):</i></p> <p>Serviços de saúde Transporte de passageiros Salões de beleza Academias de ginástica Restaurantes Cabeleireiros</p>
Ações intangíveis	<p><i>Serviços dirigidos aos bens e outras propriedades das pessoas:</i></p> <p>Transporte de mercadorias/frete Manutenção e consertos de equipamentos industriais Serviços de portaria Lavanderia Serviços de jardinagem e paisagismo Serviços Veterinários</p>
	<p><i>Serviços dirigidos ao intelecto das pessoas:</i></p> <p>Educação Radiodifusão Serviços de informação Teatros Museus</p>
	<p><i>Serviços dirigidos a ativos intangíveis:</i></p> <p>Serviços bancários Serviços legais Contabilidade Administração de ações/títulos Seguros</p>

Figura 5: Matriz para Classificação da Natureza do Ato do Serviço – Fonte: Fitzsimmons (2000).

Segundo Fitzsimmons (2000), este esquema de classificação levanta questões sobre a maneira tradicional em que os serviços têm sido prestados. Por exemplo, o cliente precisa estar presente fisicamente durante o serviço somente para iniciar ou terminar a transação, ou não necessita estar presente em momento algum? Se os clientes precisam estar presentes, cabe a eles deslocar-se até as instalações prestadora do serviço e se tornar parte do processo, ou é o prestador do serviço que deve se deslocar até o cliente (por exemplo, um serviço de ambulâncias).

Relacionamento com os clientes

Segundo Fitzsimmons (2000), as empresas de serviços têm a oportunidade de construir relacionamentos de longo prazo, pois os clientes conduzem suas transações diretamente

com o prestador do serviço, muitas vezes pessoalmente. A indústria manufatureira, pelo contrário, está distante do consumidor final devido a um canal de distribuição que consiste de um misto de distribuidores, atacadistas e/ou varejistas. A figura a seguir, confronta a natureza da “participação” do cliente no processo com a natureza do serviço prestado.

Tipo de Relacionamento entre a Organização de Serviços e Seus Clientes	
Natureza do Serviço Prestado	Relacionamento de participação
	Não há relacionamento de participação
Prestação contínua do serviço	Seguros Adesão em telefonia Matrícula de faculdade Serviços bancários Automóvel Clube dos EUA
Transações não contínuas	Estações de rádio Proteção policial Energia elétrica Estradas públicas
	Aluguel de carros Correios Pedágio de estradas Telefone pago Transporte público Restaurante
	Chamadas telefônicas de longa distância Passe para uma série de espetáculos Passe de trânsito Clube de vendas por atacado da Sam Sistema de vendas de software da Egghead

Figura 6: Matriz para Classificação do Relacionamento com os Clientes – Fonte: Fitzsimmons (2000).

Personalização e Julgamento

Segundo Fitzsimmons (2000), como os serviços são criados na medida em que são consumidos, e como o cliente é frequentemente participante do processo, existe a oportunidade de adaptar o serviço às necessidades do cliente. A matriz a seguir (figura 7), mostra que a personalização tem origem em duas dimensões: ou o caráter do serviço permite a personalização, ou o prestador de serviço poder modificar o serviço.

Grau em que a Personalização Permite Exercer Julgamento Sobre como Atender as Necessidades Individuais do Cliente		Graus em que as Características dos Serviços Podem ser Personalizadas	
		Alto	Baixo
Alto	Baixo	Serviços profissionais Cirurgia Táxi Esteticista Encanador Educação (seminários) Restaurante à "la carte"	Educação (turmas grandes) Programa de saúde preventivos Alimentação escolar
		Serviços de telefonia Hotéis Bancos (exceto grandes empréstimos) Restaurantes familiares	Transporte público Manutenção de eletrodomésticos Cinemas Espetáculos esportivos Restaurantes <i>fast-food</i>

Figura 7: Matriz para Classificação da Personalização e Julgamento– Fonte: Fitzsimmons (2000).

Natureza da Demanda e Fornecimento

Segundo Fitzsimmons (2000), o caráter perecível da capacidade em serviços cria um desafio para os gerentes, pois não existe a opção de estocagem para vendas futuras. Mesmo assim, o grau de desequilíbrio entre demanda e fornecimento varia entre as empresas de serviços, conforme mostra a matriz a seguir (figura 8):

Grau de Restrição do Fornecimento	Faixa de Flutuação de Demanda no Tempo	
	Larga	Estreita
Demanda do pico geralmente pode ser atendida sem grandes atrasos	Eletricidade Gás natural Telefone Maternidade hospitalar Emergências policiais e bombeiros	Seguros Serviços legais Serviços bancários Lavanderias
Demanda de pico geralmente excede a capacidade	Contabilidade e preparação do imposto de renda Transporte de passageiros Hotéis e Motéis Restaurantes Teatros	Serviços similares àqueles do quadrante acima, mas com capacidade insuficiente para atender a seu nível básico de negócios

Figura 8: Matriz para Classificação da Natureza da Demanda e Fornecimento – Fonte: Fitzsimmons (2000).

Segundo Fitzsimmons (2000), para determinar a estratégia mais apropriada a cada caso é necessário considerar as seguintes questões:

- 1 . Qual é a natureza da flutuação da demanda? Ela tem um ciclo previsível (por exemplo, demanda diária de refeições em um restaurante fast-food) que pode ser antecipado?
2. Quais são as causas subjacentes a estas flutuações de demanda? Se as causas são os hábitos ou preferências dos clientes, o marketing poderia provocar mudanças?
3. Que oportunidades existem para mudar o nível de capacidade ou de fornecimento? E viável a utilização de trabalhadores de meio turno durante os horários de pico?

Método de Atendimento em Serviços

Conforme mostra a matriz a seguir (figura 9), o método de atendimento em serviços tem um componente geográfico e um componente de nível de interação com o cliente.

Natureza da interação entre o cliente e a organização de serviços	Disponibilidade do escoamento do serviço	
	Local único	Múltiplos locais
Cliente vai à organização de serviços	Teatro Barbearia	Serviços de ônibus Cadeia de <i>fast-food</i>
Organização de serviços vai ao cliente	Jardinagem Controle de pragas Taxi	Correio Consertos de emergência
Cliente e organização de serviços fazem a transação à longa distância (comunicação eletrônica ou por correspondência)	Companhia de cartão de crédito Estação local de TV	Redes de radiodifusão Companhia telefônica

Figura 9: Matriz para Classificação do Método de Atendimento em Serviços – Fonte: Fitzsimmons (2000).

Segundo Fitzsimmons (2000), serviços com múltiplas localizações têm implicações gerenciais têm implicações significativas para assegurar a qualidade e a consistência do serviço oferecido.

3.2 Qualidade em Serviços

A avaliação dos serviços, dificilmente podem ser feito antes da compra, ocorrendo, na maioria das vezes, durante o processo de prestação do serviço ou, em alguns casos, somente depois de conhecido seu resultado.

A avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado. A figura a seguir mostra a avaliação do cliente como função de suas expectativas e de sua percepção do serviço.

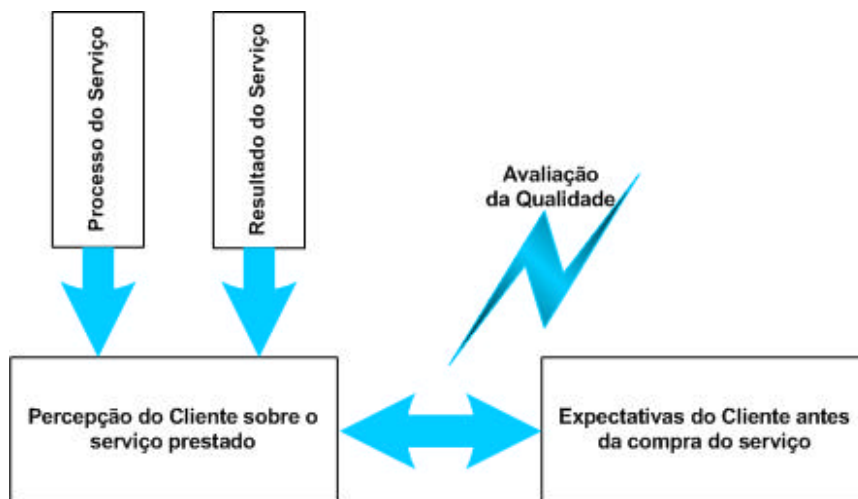


Figura 10: Avaliação da Qualidade em Serviços – Adaptada de Bouer pelo autor.

Esse modelo da avaliação que o cliente faz do serviço é genérico e válido também para produtos; contudo, ele é mais significativo para os serviços em função da sua intangibilidade.

Segundo Giancesi (1997), quando um consumidor vê um produto tangível, a imagem real é a principal responsável pela formação das expectativas do consumidor. Se um fabricante anuncia na mídia uma mala de viagem, enfatizando seu espaço interno e dizendo: “Nesta mala você vai poder acomodar todas as suas roupas!”, dificilmente um consumidor que adquira o produto sentir-se-á frustrado por não conseguir acomodar efetivamente “todas” as suas roupas na mala. A imagem do produto tangível pesa mais na formação das expectativas do consumidor do que qualquer afirmativa exagerada do anunciante.

Por serem os serviços intangíveis, a formação das expectativas do cliente antes da compra não pode basear-se em uma imagem real, dependendo, entre outros fatores, da comunicação transmitida aos consumidores. Desse modo, uma afirmativa exagerada de uma empresa seguradora, do tipo: “Em casos de acidente você será ressarcido imediatamente!”, pode realmente gerar expectativas que excedem aquelas que poderão ser atendidas pelo fornecedor do serviço.

Cada atividade de interação entre clientes e empresas prestadoras de serviços terá determinantes da qualidade que são considerados críticos para a atividade. Estes representam os parâmetros em que a qualidade do serviço é avaliada pelo cliente.

Determinante ou dimensão da qualidade	Descrição
Elementos Tangíveis	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação
Confiabilidade	Habilidade para executar o serviço prometido de forma correta e precisa
Capacidade de resposta	Disposição de ajudar aos clientes e fornecer-lhes um serviço rápido
Profissionalismo	Domínio das destrezas e conhecimentos necessários para a execução do serviço
Cortesia	Atenção, consideração, respeito e amabilidade no contato pessoal
Credibilidade	Veracidade, postura ética, honestidade no serviço que fornece
Segurança	Inexistência de perigos, riscos e dúvidas
Acessibilidade	Fácil de estabelecer contato
Comunicação	Manter os clientes informados usando uma linguagem que possam entender assim como escutá-los
Compreensão do cliente	Disposição para conhecer os clientes e suas necessidades

Tabela 1: Determinante da Qualidade em Serviços – Adaptada de Bouer pelo autor.

3.3 Ergonomia

Segundo Iida (1990), a ergonomia é o estudo da adaptação do trabalho ao homem, onde o trabalho é abordado sobre uma acepção bastante ampla, abrangendo não apenas as

máquinas e equipamentos utilizados para transformar os materiais, mas também toda a situação em que ocorre o relacionamento entre o homem e seu trabalho. A adaptação do trabalho ao homem não envolve somente o ambiente físico, mas também os aspectos organizacionais de como esse trabalho é programado e controlado para produzir os resultados desejados. A ergonomia parte do conhecimento do homem para se fazer o projeto do trabalho, ajustando-o às capacidades e limitações humanas.

Segundo Sperandio (1983), a ergonomia é uma disciplina científica um pouco particular. Ela se constitui de várias disciplinas, mais exatamente, por partes de disciplinas, que contribuem para o conhecimento científico do homem no trabalho, sob os diversos aspectos fisiológicos, psicológicos, sociológicos e médicos do trabalho humano. Este conhecimento científico visa um objetivo prático que condiciona e justifica a própria existência da ergonomia: a adaptação do trabalho ao homem. Não é suficiente estudar o trabalho humano para que o estudo possa ser classificado de “ergonômico”. É preciso que o objetivo do estudo seja explicitamente a adaptação do trabalho às diversas características dos homens em questão, quer dizer, o arranjo concreto dos utensílios, dos postos de trabalho e dos sistemas homens-máquinas, do ambiente e da organização do trabalho, do mesmo modo que todos os recursos técnicos utilizados.

Segundo Laville (1986), a ergonomia é uma disciplina científica: seu objetivo de pesquisa é o funcionamento do homem em atividade profissional; ela tem um lugar específico em relação à fisiologia e a psicologia por duas razões principais: por um lado ela estuda o funcionamento do homem dentro das condições constrangedoras dos meios de trabalho, de duração, de ambiente e de objetivos a respeitar (o sistema produção cria situações não habituais: trabalhar oito horas por dia, num mesmo ritmo, imposto por uma máquina, uma esteira, trabalhar à noite, ou em equipes alternantes, o que se opõe aos ritmos biológicos); por outro lado a atividade profissional é sempre uma atividade complexa que não pode ser reduzida tão somente a adição de atividades físicas, sensoriais e mentais. Segundo o mesmo autor, a fisiologia e a psicologia são duas ciências distintas, que se fundamentam principalmente sobre os resultados de experimentos de laboratório, portanto artificiais, elas não podem apreender o funcionamento global do homem em situação de

trabalho. A ergonomia desenvolve pesquisas específicas e criou um conjunto de métodos, uns que tomou por empréstimo a outras disciplinas, outros que lhe são próprios.

Segundo Laville (1986), a ergonomia é também uma disciplina técnica porque ela tem como objeto buscar conhecimentos e os organizar para aplicá-los à concepção de meios de trabalho a partir de critérios de saúde, de desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores e de produção. Esta aplicação exige arte, como a arte do engenheiro ou do médico, porque se trata de empregar um conjunto de conhecimentos técnicos e práticos a situações particulares. Se a ergonomia desenvolve conhecimentos específicos, ela, no entanto lança mão de conhecimentos de outras disciplinas científicas

Segundo Wisner (1987), a ergonomia é um domínio científico interdisciplinar que trata da transformação das tarefas e condições de trabalho visando de forma integrada o conforto do trabalhador, a sua saúde, a sua segurança e a eficácia na utilização de um produto ou na operação de um sistema de produção, que pode ser comprometido por exigências inadequadas ou excessivas das funções humanas.

Laville (1987), define ergonomia como: “Conjunto de conhecimentos a respeito do desempenho do homem em atividade, a fim de aplicá-los à concepção de tarefas, dos instrumentos, das máquinas e dos sistemas de produção. A ergonomia nasceu de necessidades práticas; ligado à prática, já que, sem aplicação, perde a razão de ser, ela se apóia em dados sistemáticos, utilizando métodos científicos”.

Segundo Sznelwar e Mascia (1997), podemos distinguir duas grandes correntes não excludentes, mas complementares de abordagens da ergonomia:

A primeira, atualmente dominante em países anglo-saxônicos e no Japão, desenvolvendo-se na continuidade da idéia clássica de sistemas homem-máquina, na qual a ergonomia privilegia a interface entre os componentes materiais e os fatores humanos. Esta corrente leva em conta as características gerais do homem, para que as máquinas e dispositivos técnicos sejam melhor adaptados aos operadores. Os ergonomistas que adotam esta linha têm estudado particularmente as características antropométricas dos indivíduos, as características ligadas ao esforço físico, as influências do ambiente físico, as

características psicofisiológicas, as características dos ritmos circadianos, os efeitos do envelhecimento, em particular os efeitos fisiológicos e psicofisiológicos, etc. As pesquisas desenvolvidas recorrem mais freqüentemente a métodos experimentais em laboratório.

A segunda corrente surge na França e Bélgica nos anos 50. Seus precursores deixam os laboratórios e preconizam a análise do trabalho em campo, buscando conhecê-lo em situação real. Esta abordagem enfatiza a dinâmica da atividade humana no trabalho. A preocupação com uma ferramenta ou um dispositivo específico de maneira isolada, como por exemplo a cadeira ou terminal de computador, perde o sentido. Nela, o trabalho é analisado como um processo na qual interagem o operador, capaz de iniciativas e reações, e seu ambiente técnico, este também evolutivo e influenciável.

Segundo Wisner (1987), a ergonomia tem como objetivos práticos: o conforto; a segurança; satisfação e o bem-estar dos trabalhadores em seus relacionamentos com sistemas produtivos. Em geral, não se aceita colocar a eficiência como sendo o objetivo principal da ergonomia, porque ela, isoladamente, poderia significar sacrifício e sofrimento dos trabalhadores e isso é inaceitável, ela virá como resultado. A ergonomia visa, em primeiro lugar, o bem-estar do trabalhador, sem desconsiderar a qualidade e a produtividade.

Segundo Wisner (1987), distinguimos três modalidades de intervenção ergonômica, na qual a freqüência e a eficácia da ação ergonômica serão diferentes:

- Ergonomia de correção - responde diretamente a anomalias que se traduzem por problemas na segurança e no conforto dos trabalhadores ou na insuficiência da produção, em qualidade e em quantidade. É uma situação em que a ação do ergonomista aparecerá claramente, com seus sucessos e seus limites. Poder-se-à conhecer exatamente a situação anterior e posterior, através de medidas físicas de ambiente, fotografias de posturas, opiniões de trabalhadores, características dos trabalhadores. O custo das modificações é, em geral, elevado e freqüentemente retirado do orçamento destinado às condições de trabalho. Se alguns casos permitem ao ergonomista demonstrar claramente suas capacidades (posturas, iluminação,

esforços sobre os comandos de máquinas), muitos outros (ruídos, carga mental, sistemas complexos) são extremamente difíceis de trabalhar.

- Ergonomia de concepção - permite agir precocemente sobre as máquinas, a oficina e até sobre a fábrica quando se trata apenas de especificações dos produtos, do primeiro projeto. Tal modo de ação é muito eficaz e de baixo custo, mas exige do ergonomista uma experiência considerável, para evitar que ele deixe passar um inconveniente grave ou até mesmo que o crie. Aliás, não é fácil estabelecer soluções alternativas. Os serviços técnicos e os trabalhadores podem continuar a pensar que, no lugar do que foi realizado, seria preferível outra coisa. Alguns meios podem ser desenvolvidos para enfrentar esses inconvenientes: estudo cuidadoso do trabalho em uma ou várias empresas análogas, etc. Mas os riscos e as variáveis permanecem.
- Ergonomia de mudança - permite freqüentemente reunir vantagens das outras modalidades de intervenção sem seus inconvenientes. Na empresa, tudo muda sem que o visitante ocasional o perceba. Diminui-se ou aumenta-se o volume de produção devido às variações do mercado, renovam-se as máquinas, reformam-se os edifícios. Todas essas mudanças podem ser ocasião para uma mudança das condições de trabalho. Neste caso, como também para a ergonomia de correção, se conhecerá bem a situação, antes e depois, mas o custo será contabilizado dentro do orçamento geral destinado aos trabalhos necessários e não exclusivamente àquele destinado às condições de trabalho. As soluções serão às vezes tão radicais como as da ergonomia de concepção, mas estarão assentadas em bases muito mais realistas.

Antes de apresentarmos a metodologia proposta pela ergonomia, definiremos alguns conceitos importantes para a sua compreensão:

Condições de trabalho

Segunda Wisner (1987), numa definição tradicional e ampla, as condições de trabalho englobam tudo o que influencia o próprio trabalho. Trata-se não apenas do posto de trabalho e seu ambiente como também das relações entre produção e salário; da duração da jornada, da semana, do ano (férias), da vida de trabalho (aposentadoria); dos horários de trabalho (trabalho em turno, pausas, etc.); do repouso e alimentação (refeitórios, salas de

repouso na empresa, eventualmente alojamento nos locais de trabalho); do serviço médico, social, escolar, cultural; das modalidades de transporte.

Tarefa

Segundo Sznelwar e Mascia (1997), o termo tarefa envolve tudo o que define o trabalho de cada um, numa dada estrutura. Assim, os objetivos a serem alcançados, as instruções, os procedimentos impostos em condições determinadas ou estabelecidas, tais como meios técnicos (ferramentas, máquinas), divisão de tarefas, condições temporais (horários, duração, ritmos), condições sociais (qualificação, salários), ambientes físicos de trabalho (iluminação, ruído, temperatura, vibração), constituem a tarefa.

Segundo Guerin (1997), a tarefa é um resultado antecipado, fixado dentro das condições determinadas, e mantém uma relação estreita com o trabalho através das condições e resultados deste.

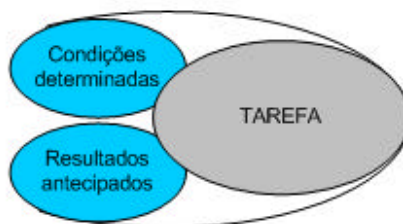


Figura 51: Esquema de representação da tarefa - Adaptada de Guérin (1997) pelo autor.

A tarefa não é o trabalho, mas o que é prescrito pela empresa ao operador. Essa prescrição é imposta ao operador: ela lhe é portanto exterior, determina e constrange a sua atividade. Mas, ao mesmo tempo, ela é um quadro indispensável para que ele possa operar: ao determinar sua atividade, ela o autoriza.

Atividade

Segundo Guerin (1997), atividade é a maneira como os resultados são obtidos e os meios utilizados. É uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho.

A atividade se opõe à inércia. É o conjunto dos fenômenos (fisiológicos, psicológico, psíquicos...) que caracterizam o ser vivo cumprindo atos. Estes resultam de um movimento do conjunto homem (corpo, pensamento, desejos, representações, história) adaptado a esse objetivo. No caso do trabalho, esse objetivo é socialmente determinado. Sem atividade humana não há trabalho, mas pode haver uma produção.

A atividade de trabalho é o elemento central que organiza e estrutura os componentes da situação de trabalho. É uma resposta aos constrangimentos determinados exteriormente ao trabalhador, e ao mesmo tempo é capaz de transformá-los.

Segundo Sznelwar e Mascia (1997), em oposição à tarefa, que representa um quadro formalizado pela estrutura, está a atividade, ou seja, o trabalho real das pessoas. Ela consiste na utilização do corpo e da inteligência para realizar as tarefas. A atividade comporta diferentes aspectos, como a busca de informações, a tomada de decisões, a ação sobre comandos, a adoção de posturas diversas, a execução de esforços, os deslocamentos e as comunicações com outras pessoas. Efetivamente, é ela que permite a realização da produção.

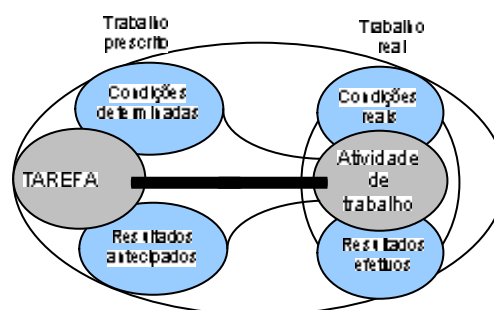


Figura 12: Esquema de relação entre atividade e tarefa - Adaptada de Guérin (1997) pelo autor.

Trabalho

Segundo Guérin (1997), a ergonomia tem por objeto o trabalho, mas é preciso reconhecer que a palavra “trabalho” abrange várias realidades, como mostra seu uso corrente. É utilizada, conforme o caso, para designar as condições de trabalho (trabalho penoso, trabalho pesado...), o resultado do trabalho (um trabalho mal feito, um trabalho de

primeira...) ou a própria atividade de trabalho (fazer seu trabalho, um trabalho metódico, estar sobrecarregado de trabalho...). A atividade, as condições de trabalho e o resultado da atividade não existem independentemente uns dos outros. O trabalho é a unidade dessas três realidades.

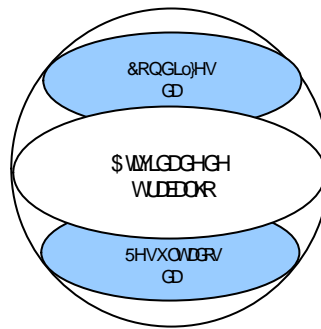


Figura 13: Esquema de representação da atividade de trabalho - Adaptada de Guérin (1997) pelo autor.

Demanda

Segundo FIALHO (1995), a demanda é o ponto de partida de toda análise ergonômica do trabalho. A sua análise permite compreender a natureza e a dimensão dos problemas apresentados, assim como elaborar um plano de intervenção para abordá-los. Normalmente, os problemas apresentados pela demanda precisam ser evidenciados, porque, em certos casos, aqueles que são formulados são de menor importância e mascaram outros de maior relevância do ponto de vista ergonômico.

Segundo Sznclwar e Mascia (1997), a demanda indica em que nível da organização se situa o problema, mas não defini, a priori, o sistema pertinente para a investigação.

Segundo Guérin (2001), podemos distinguir dois grandes tipos de demanda para uma ação ergonômica: as que são formuladas na origem de um projeto de concepção que transforme profundamente a atividade dos trabalhadores da empresa; as que são formuladas no quadro de sua evolução permanente, com objetivo de tratar questões não resolvidas às vezes por um longo período.

3.4 Metodologia

O ponto central da ergonomia abordada neste trabalho é a análise da atividade. Segundo Sznclwar e Mascia (1997), a análise da atividade é centrada na observação dos comportamentos dos operadores ou usuários em situação real, e em entrevistas com estes para esclarecer motivos de suas ações. A análise da atividade busca entender os determinantes da atividade tais como: objetivos estabelecidos pelo operador ou usuário; características próprias do operador ou usuário; contexto da produção; ocorrência de acidentes.

O método utilizado na análise ergonômica do trabalho adotado pelo autor foi proposto por Guérin (2001) e consiste na condução do processo de análise em ergonomia em uma construção que, partindo da demanda, se elabora e toma forma ao longo do desenrolar da ação.

Segundo Sznclwar e Mascia (1997), o método de análise ergonômica do trabalho proposto por Guérin (2001) tem características de um método clínico. Faz-se de um diagnóstico, construído a partir de diferentes conhecimentos, que se inicia numa determinada demanda, e vai tomando forma ao longo de seu desenvolvimento.

Segundo Guérin (2001), a ação ergonômica decorre geralmente de uma demanda. Esta pode vir de diferentes interlocutores, e sua formulação inicial pode ser mais ou menos aceitável para o ergonomista. O trabalho de análise e reformulação da demanda representa um aspecto essencial da condução do processo.

Segundo Guérin (2001), os problemas expressos na demanda refletem em geral somente uma parte dos que se relacionam à situação de trabalho, portanto, o ergonomista deve detectar a natureza dos outros problemas potenciais, interrogando-se sobre o grau de importância daqueles que foram apontados, e reformular a demanda inicial numa problemática de natureza ergonômica, centrada na atividade de trabalho.

Segundo Wisner (1987), um erro na análise da demanda pode conduzir a um resultado medíocre, nulo ou mesmo negativo. Esse erro coloca em questão o contrato presente e as relações futuras entre a empresa e o consultante. Ele coloca em questão a posição do

ergonomista da empresa e até a de seu serviço. A análise da demanda deve ser objeto de uma fase de pré-estudo sem compromisso, a fim de se preparar o contrato.

Segundo Wisner (1987), o princípio da análise ergonômica, do trabalho de campo, é em si revolucionário, pois faz pensar que os intelectuais e cientistas têm algo a aprender a partir do comportamento e do discurso dos trabalhadores.

Segundo Guérin (2001), antes de analisar em detalhe uma ou várias situações de trabalho, o ergonomista procurará compreender o funcionamento da empresa. Conversará com diferentes interlocutores, trabalhará sobre documentos. Essas pesquisas o ajudarão numa melhor avaliação das dificuldades encontradas, na consideração do contexto, das evoluções previsíveis da empresa, das margens de manobra para as transformações. Permitindo também, muitas vezes, formular hipóteses (chamadas de hipóteses de nível 1) que o levarão a escolher a ou as situações de trabalho que devem ser analisadas em detalhe, para delas retirar elementos de resposta às questões colocadas.

Segundo Guérin (2001), os dados provenientes a análise da demanda e de um primeiro conhecimento do funcionamento da empresa constituem um conjunto de informações bastante diversas que vão guiar o ergonomista na escolha de suas investigações e das situações particulares que irá analisar.

Segundo Guérin (2001), o ergonomista, após ter identificado o que de fato está em jogo por trás da demanda inicial, fará uma proposta de ação. Esta proposta definirá os resultados que podem ser esperados, os meios necessários, os prazos. A proposta será submetida a discussões e se transformará em contrato entre o ergonomista e os responsáveis pela demanda.

Esta proposta deve especificar o objeto da demanda e seu conteúdo. Será mais efetivo se formulado do ponto de vista da atividade real dos trabalhadores. Esta formulação será ainda mais importante se a demanda inicial for geral demais, ou restritiva demais.

Segundo Guérin (2001), após um primeiro contato com os operadores envolvidos, o ergonomista fará inicialmente observações abertas. Procurará compreender o processo

técnico e as tarefas confiadas aos operadores, mas também observar as estratégias adotadas por eles e colher seus comentários.

Segundo Sznclwar e Mascia (1997), outro ponto importante do método consiste na análise da tarefa. Trata-se de delimitar as exigências da tarefa prescrita pela organização

Segundo Guérin (2001), ao logo dessas observações abertas, o ergonomista deve ter em mente os elementos que motivaram a demanda. Começará a estabelecer relações entre os constrangimentos da situação de trabalho, a atividade desenvolvida pelos operadores e as consequências dessa atividade para a saúde e para a produção. Essas articulações lhe permitirão formular um pré-diagnóstico (hipóteses de nível 2). Este terá habitualmente a forma: “parece que tais fatores levam os operadores a trabalhar de tais maneiras, o que pode explicar tais consequências”.

Nesse momento, mesmo que o ergonomista tenha a convicção de haver compreendido certas relações entre os constrangimentos da situação de trabalho, a atividade, e seus resultados, ele ainda não as comprovou, nem para si mesmo, nem para os outros. A partir desse pré-diagnóstico, vai estabelecer um plano de observação para verificar, enriquecer e demonstrar suas hipóteses. A partir de registros de observações e das explicações fornecidas pelos operadores, estará em condições de formular um diagnóstico local útil à empresa. Ao compreender as dificuldades encontradas em um determinado lugar e de identificar os pontos que devem ser objeto das transformações dessas situações de trabalho.

Com frequência, as dificuldades locais devem ser relacionadas a aspectos mais gerais da organização ou da política da empresa. O ergonomista poderá ser levado a formular um diagnóstico geral, estimulando a empresa à não se contentar com soluções nos postos de trabalho que foram analisados, mas a tratar de problemas mais globais.

A partir de seu diagnóstico, o ergonomista sugerirá indicações de soluções. Proporá um acompanhamento do processo de concepção ou de transformação, para assegurar que sejam levados em conta, da melhor maneira possível, os aspectos ligados à atividade na fase de ajustes das novas instalações.

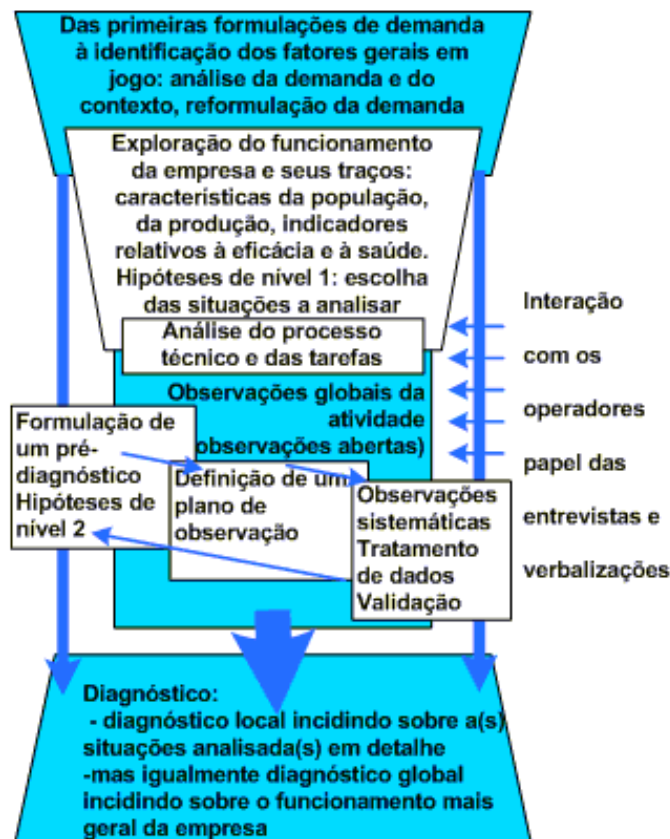


Figura 14 – Esquema geral da abordagem ergonômica - Fonte: Guérin (2001).

A figura apresentada resume as diferentes fases da ação ergonômica. As fases das diferentes etapas da ação ergonômica não apresentam uma ordem linear, na realidade, são inúmeras as idas e vindas entre as diferentes fases: novos elementos da demanda vão aparecer no decorrer da ação; na análise de uma dada situação de trabalho pode-se descobrir que é indispensável estudar uma outra, situada a montante ou a jusante; as observações sistemáticas levarão eventualmente a um ajuste do pré-diagnóstico e, portanto, a realizar observações de um tipo diferente.

3.5 Produtos financeiros

As instituições financeiras atuam como intermediários fazendo a ligação entre as pessoas ou empresas que têm dinheiro – através das operações de captação - e as pessoas ou

empresas que precisam de dinheiro – através das operações de financiamento ou empréstimos. Essas operações envolvem a definição de taxas de juros e, portanto, o conceito de spread, que, segundo Fortuna (2003), é a diferença entre o custo do dinheiro tomado e o preço do dinheiro vendido, como, por exemplo, na forma de empréstimos.

As operações de captação e de financiamento são realizadas por meio do que definimos de produtos financeiros. Temos no mercado uma grande diversidade de produtos financeiros disponíveis para operações de captação e financiamento. Destes, apresentaremos apenas os que são utilizados pela instituição em estudo e relevantes ao desenvolvimento do trabalho.

Cessão de Créditos

Segundo Fortuna (2003), são as operações entre as instituições financeiras da mesma espécie, que trocam entre si responsabilidade por uma determinada operação, normalmente por terem estourado os limites de contingenciamento de crédito, determinado pelo Banco Central em função do patrimônio da instituição.

Uma instituição financeira pode ceder uma parcela de sua carteira de crédito, repassando ao comprador uma parte ou quase todo o spread cobrado do cliente. Se a instituição vende os créditos com coobrigação, isto é, com direito de regresso caso haja inadimplência do financiamento, há apenas um repasse da parte do spread. Se não há coobrigação, todo o spread é transferido ao novo dono da carteira, pois, afinal, é ele que ficará com o risco de crédito.

Certificados de Depósito Bancário - CDB (Pré/Pós)

Segundo Fortuna (2003), o Certificado de Depósito Bancário, o famoso CDB, é o mais antigo e utilizado título de captação de recursos pelos bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento e bancos múltiplos que tenham uma destas carteiras, sendo oficialmente conhecidos como depósitos a prazo.

Os recursos captados através desses instrumentos são repassados aos clientes na forma de empréstimos.

A liberdade de prazos dos CDB permite que os bancos emitam CDB com taxa pré ou flutuante, remunerados pela taxa DI de qualquer número de dias de acordo com o interesse da instituição emissora e do cliente, reduzindo, assim, os custos de operações acessórias, tais como CDB com swap em DI.

O CDB é transferível (resgatado a critério da instituição financeira, antes do vencimento) por endosso nominativo (endosso em preto), desde que respeitados os prazos mínimos. O endossante responde pela existência de crédito, mas não pelo seu pagamento.

Além disso, não podem ser prorrogados, mas renovados de comum acordo, por nova contratação.

Mesmo nos casos dos CDB existirá, na venda antes do prazo final, uma perda de rentabilidade, já que o comprador, no caso a instituição financeira, exigirá um spread ou deságio para gerar liquidez.

Contas Garantidas

Segunda Fortuna (2003), abre-se uma conta de crédito (conta garantida) com um valor-limite que normalmente é movimentada diretamente pelos cheques emitidos pelo cliente, desde que não haja saldo disponível na conta corrente de movimentação. À medida que, nessa última, existam valores disponíveis, estes são transferidos de volta, para cobrir o saldo devedor da conta garantida.

Para o cliente, o produto garante uma liquidez imediata para suas emergências. Para o banco, é um instrumento mercadológico forte, mas que, se mal administrado, pode representar uma perda significativa, tendo em vista o seu impacto sobre a administração de reservas bancárias, já que é necessário deixar recursos de suas reservas de livre movimentação em stand by para atender à eventual demanda e, portanto, sem aplicação.

Algumas contas garantidas têm caráter apenas de conta devedora, funcionam separadas da conta corrente e, normalmente, exigem do cliente o aviso com antecedência dos valores a serem sacados, razões pela qual trabalham com taxas de juros menores.

Os juros sobre esse produto são calculados diariamente sobre o saldo devedor e cobrados normalmente, no primeiro dia útil do mês seguinte ao de movimentação.

Debênture

Segundo Fortuna (2003), debênture é um título emitido por sociedades anônimas mão financeiras de capital aberto (as sociedades de arrendamento mercantil e as companhias hipotecárias estão autorizadas a emití-las), com garantia de seu ativo com ou sem garantia subsidiária da instituição financeira, que as lança no mercado para obter recursos de médio e longo prazos, destinados normalmente ao financiamento de projetos de investimentos ou alongamento do perfil do passivo. A emissão poderá ser por séries, como forma de adequar o montante de recursos às necessidades de caixa da empresa ou à demanda de mercado.

Elas garantem ao comprador uma remuneração certa num prazo certo, não dando, como rege, direito de participação nos bens ou lucros da empresa.

Em resumo, correspondem a um empréstimo que o comprador do título faz à empresa emissora.

Basicamente, uma debênture é uma forma de financiamento através de empréstimos a longo prazo.

Os compradores de debêntures são credores que esperam receber juros periódicos e reembolso específico do principal (valor nominal da debênture) na data do seu vencimento.

Como envolve milhares de reais, que são obtidos através da venda de partes de dívida a inúmeras pessoas, são necessários certos requisitos legais para proteger os compradores de debêntures.

As duas formas principais pelas quais os possuidores de debêntures estão legalmente protegidos são por intermédio da escritura de emissão e dos agentes fiduciários.

Fundos de Investimento em Direitos Creditórios – FIDC

Segundo Fortuna (2003), foram criados com o objetivo de dar liquidez ao mercado de crédito, reduzindo o risco e ampliando a oferta de recursos. As empresas terão uma opção de financiamento de fora do sistema bancário, e os bancos, poderão vender seus créditos para os fundos, abrindo espaço em sua carteira para novas operações de crédito.

Consideram-se como direitos creditórios (recebíveis de crédito), os direitos e títulos representativos de direitos de crédito, originários de operações realizadas nos segmentos financeiro, comercial, industrial, imobiliário, de hipotecas, de arrendamento mercantil e de prestação de serviços, bem como em outros ativos financeiros e modalidades de investimento que possam ser admitidos como direito de crédito.

Os FIDIC representam um condomínio de recursos que destina mais do que 50% do respectivo Patrimônio Líquido (PL) para a aplicação em direitos creditórios, os FICFIDC um condomínio de recursos que destina no mínimo 95% do respectivo PL para a aplicação em cotas de FIDC.

Estes fundos podem ser constituídos na forma aberta, quando então, os condomínios podem solicitar resgate de cotas, em conformidade com o disposto no regulamento do fundo, ou na forma fechada quando então as cotas somente serão resgatadas ao término do prazo de duração do fundo, ou em virtude de sua liquidação, admitindo-se, ainda, a amortização de cotas (o pagamento aos cotistas do fundo fechado de parcela do valor de suas cotas, sem redução do seu número) por disposição do regulamento ou por decisão da assembléia geral de cotistas. No caso dos fundos fechados às cotas podem ser negociadas em bolsas de valores ou mercado de balcão organizado.

Crédito Direto ao Consumidor – CDC

Segundo Fortuna (2003), é o financiamento concedido por uma Financeira para a aquisição de bens e serviços por seus clientes.

Sua maior utilização é normalmente para a aquisição de veículos e eletrodomésticos.

O bem assim adquirido, sempre que possível, serve como garantia da operação, ficando à Financeira vinculada pela figura jurídica de alienação fiduciária pela qual o cliente transfere a ela a propriedade do bem adquirido com o dinheiro emprestado, até o pagamento total de sua dívida.

O prazo do CDC varia normalmente de três a 24 meses e, normalmente, financia de 50 a 80% do valor do bem.

As taxas são prefixadas para operações acima de 30 dias, vinculadas à TR no caso de operações acima de quatro meses, não podendo ser vinculadas à variação cambial.

Leasing

Segundo Fortuna (2003), o princípio básico que norteia uma operação de *leasing* é o de que:

“O lucro na produção de bens e serviços, não se origina do fato de que, quem os produz, tenha a propriedade das máquinas e equipamentos necessários para produzi-los, mas, sim, da forma como elas são utilizadas na sua produção”.

O *leasing* é, portanto, uma forma de ter sem comprar, seguindo o princípio de que o lucro vem da utilização do bem e não de sua propriedade.

Em seu sentido mais amplo, o *leasing*, ou em bom português, o arrendamento mercantil, é uma operação realizada mediante um contrato, na qual o dono do bem – o arrendados, concede a outrem – o arrendatário, o direito de utilização do mesmo, por um prazo previamente determinado.

Em resumo, as grandes vantagens do *leasing* são:

- Financiamento total do bem;
- Liberação de capital de giro;
- Possibilidade de atualização dos equipamentos durante a vigência dos contratos;
- Prazo de operação compatível com a amortização econômica do bem;

- Flexibilidade nos prazos de vencimento;
- Dupla economia de imposto de renda (dedução de aluguéis e não imobilização de equipamentos);
- Aceleração da depreciação, gerando eficiência fiscal;
- Simplificação contábil; e,
- Melhoria nos índices financeiros.

É permitido *leasing* para pessoas físicas e jurídicas sediadas no País.

Aplicação da Metodologia

Capítulo 4 - Aplicação da Metodologia

A aplicação da metodologia é orientada a partir de uma demanda inicial. Ao longo das atividades desenvolvidas no estágio, o autor teve a possibilidade de realizar as primeiras observações dos trabalhos desenvolvidos na área, bem como interagir com os funcionários envolvidos. A partir disso, pode-se verificar as primeiras dificuldades operacionais nas tarefas executadas pelos funcionários que resultavam, na maioria das vezes, em re-trabalho, atrasos e reclamações por parte dos clientes. Convém dizer que, o re-trabalho, os atrasos e as reclamações estão sendo analisados a partir dos diversos tipos de constrangimentos que geram sobre os funcionários, como, por exemplo, era comum o funcionário trabalhar nos finais de semana ou além do seu turno para poder terminar o trabalho que estava atrasado.

Primeiramente, é fundamental analisarmos o ambiente de área onde está sendo direcionado o trabalho, descrevendo e analisando o contexto do trabalho da população estudada, sem ainda se aprofundar na questão da tarefa, da atividade e na análise do trabalho. A análise do ambiente será importante para o delineamento da demanda e para a análise das dimensões que envolvem o trabalho.

Após o conhecimento da população e do ambiente de trabalho, iremos realizar a análise da tarefa prescrita, seguido da formulação da demanda. A partir disso, iremos realizar as observações livres que, somada com as informações já levantadas, nos guiarão para o levantamento das *hipóteses de nível I*, que serão validadas e melhores compreendidas na etapa das entrevistas com os funcionários.

Pela impossibilidade de observarmos e analisarmos todas as atividades desenvolvidas na área iremos realizar um recorte ergonômico que nos orientará na escolha de um plano para as observações sistemáticas das atividades.

Após a realização das observações sistemáticas, iremos discutir os resultados obtidos e chegaremos a um diagnóstico da área estudada. A partir do diagnóstico e das informações levantadas na aplicação da metodologia iremos propor soluções para os problemas estudados.

4.1 Ambiente

4.1.1 Classificação do Serviço

Nem sempre é fácil classificar uma área devido à diversidade das atividades desenvolvidas na mesma, mas é relevante para compreensão do ambiente de trabalho procurar por seus aspectos comuns. Os aspectos comuns da área nos possibilitarão orientar a demanda inicial. Para a classificação, utilizaremos o modelo apresentado por Fitzsimmons (2000) dos cinco esquemas para classificação dos serviços desenvolvidos por Christopher Lovelock.

Natureza do Ato do Serviço

		Receptor Direto do Serviço	
		Pessoas	Coisas
Natureza do Ato do Serviço		<i>Serviços dirigidos às pessoas (corpo):</i> Serviços de saúde Transporte de passageiros Salões de beleza Academias de ginástica Restaurantes Cabeleireiros	<i>Serviços dirigidos aos bens e outras propriedades das pessoas:</i> Transporte de mercadorias/frete Manutenção e consertos de equipamentos industriais Serviços de portaria Lavanderia Serviços de jardinagem e paisagismo Serviços Veterinários
Ações tangíveis			
		<i>Serviços dirigidos ao intelecto das pessoas:</i> Educação Radiodifusão Serviços de informação Teatros Museus	<i>Serviços dirigidos a ativos intangíveis:</i> Serviços bancários Serviços legais Contabilidade Administração de ações/títulos Seguros
Ações intangíveis			

Figura 15: Matriz para classificação da natureza do ato do serviço – Adaptada pelo autor de Fitzmonnos (2000).

Quanto à natureza do ato do serviço, classificamos a área como prestadora de ações intangíveis, dirigidos ao intelecto das pessoas e tendo como receptor direto do serviço “pessoas”. A classificação foi feita levando em consideração as principais atividades

desenvolvidas na área, que consistem em gerar informações para outras pessoas analisarem e tomarem suas decisões.

Relacionamento com os clientes

Tipo de Relacionamento entre a Organização de Serviços e Seus Clientes		
	Relacionamento de participação	Não há relacionamento de participação
Natureza do Serviço Prestado	Seguros Adesão em telefonia Matrícula de faculdade Serviços bancários Automóvel Clube dos EUA	Estações de rádio Proteção policial Energia elétrica Estradas públicas
Prestação contínua do serviço		
Transações não contínuas	Chamadas telefônicas de longa distância Passe para uma série de espetáculos Passe de trânsito Clube de vendas por atacado da Sam Sistema de vendas de <i>software</i> da Egghead	Aluguel de carros Correios Pedágio de estradas Telefone pago Transporte público Restaurante

Figura 16: Matriz para Classificação do Relacionamento com os Clientes – Adaptada pelo autor de Fitzsimmons (2000).

As informações utilizadas nos processos são sobre eventos que já ocorreram e não permitem a intervenção dos clientes, não requerendo assim, a sua participação. As atividades para a geração dos relatórios são desenvolvidas continuamente, apesar de alguns relatórios serem divulgados mensalmente, enquanto outros, diariamente.

Personalização e Julgamento

Grau em que a Personalização Permite Exercer Julgamento Sobre como Atender as Necessidades Individuais do Cliente	Graus em que as Características dos Serviços Podem ser Personalizadas	
	Alto	Baixo
Alto	Serviços profissionais Cirurgia Táxi Esteticista Encanador Educação (seminários) Restaurante à "la carte"	Educação (turmas grandes) Programa de saúde preventivos Alimentação escolar
Baixo	Serviços de telefonia Hotéis Bancos (exceto grandes empréstimos) Restaurantes familiares	Transporte público Manutenção de eletrodomésticos Cinemas Espetáculos esportivos Restaurantes <i>fast-food</i>

Figura 17: Matriz para Classificação da Personalização e Julgamento– Adaptada pelo autor de Fitzsmmons (2000).

O resultado do trabalho desenvolvido na área são os relatórios divulgados, que têm uma estrutura padronizada, não permitindo assim, personalização e nem que os prestadores de serviço exerçam julgamento sobre como atender as necessidades individuais dos clientes.

Natureza da Demanda e Fornecimento

Grau de Restrição do Fornecimento	Faixa de Flutuação de Demanda no Tempo	
	Larga	Estreita
Demanda do pico geralmente pode ser atendida sem grandes atrasos	Eletricidade Gás natural Telefone Maternidade hospitalar Emergências policiais e bombeiros	Seguros Serviços legais Serviços bancários Lavanderias
Demanda de pico geralmente excede a capacidade	Contabilidade e preparação do imposto de renda Transporte de passageiros Hotéis e Motéis Restaurantes Teatros	Serviços similares àqueles do quadrante acima, mas com capacidade insuficiente para atender a seu nível básico de negócios

Figura 18: Matriz para Classificação da Natureza da Demanda e Fornecimento – Adaptada pelo autor de Fitzsmmons (2000).

Temos demandas diárias e mensais para a divulgação das informações, a partir dessas considerações, podemos classificar a faixa de flutuação da demanda como sendo estreita, porque a demanda já é pré-determinada. Considerando os freqüentes atrasos na divulgação dos relatórios na demanda de pico, iremos admitir, para fins de classificação, que a demanda de pico geralmente excede a capacidade.

Método de Atendimento em Serviços

Natureza da interação entre o cliente e a organização de serviços	Disponibilidade do escoamento do serviço	
	Local único	Múltiplos locais
Cliente vai à organização de serviços	Teatro Barbearia	Serviços de ônibus Cadeia de <i>fast-food</i>
Organização de serviços vai ao cliente	Jardinagem Controle de pragas Taxi	Correio Consertos de emergência
Cliente e organização de serviços fazem a transação à longa distância (comunicação eletrônica ou por correspondência)	Companhia de cartão de crédito Estação local de TV	Redes de radiodifusão Companhia telefônica

Figura 19: Matriz para Classificação do Método de Atendimento em Serviços – Adaptada pelo autor de Fitzsmmons (2000).

Todas as atividades de trabalho são desenvolvidas na área de Informações Gerenciais, a divulgação dos relatórios gerados é feita por meio de correio eletrônico (e-mail) e as dúvidas são esclarecidas por telefone.

4.1.2 Dimensão social e demográfica

Segundo Guérin (2001), a população dos trabalhadores de uma empresa apresenta freqüentemente diversidades, mas às vezes, ao contrário, apresenta homogeneidade no que diz respeito à idade, sexo, tempo de casa, qualificação e estado de saúde.

O conhecimento dessa diversidade, ou dessa homogeneidade, traz informações a respeito do funcionamento da empresa, de suas políticas de contratação, demissão, carreira,

e formação, e também sobre sua política de organização do trabalho, em relação às condições de trabalho. Faz parte então da análise da demanda e permite determinar o alvo da ação ergonômica.

A área estudada conta atualmente com sete funcionários. A jornada de trabalho é de oito horas diárias, onde os funcionários iniciam suas atividades às 9 horas da manhã e terminam às 18 horas, com um intervalo de 1 hora para o almoço.

Cargo	Quantidade
Coordenador	1
Analista Financeiro Pleno	2
Analista Financeiro Junior	2
Estagiário	2

Tabela 2: População de funcionários da área de Informações Gerenciais - Elaborada pelo autor

O Coordenador é formado em processamento de dados, trabalha há oito anos no banco, onde ingressou no setor de Tecnologia como técnico em processamento de dados. Alcançou o cargo de coordenador da área de desenvolvimento de projetos da Tecnologia de onde foi transferido para a Controladoria há aproximadamente seis meses.

Os dois Analistas Plenos são formados em administração de empresas, um deles trabalha no banco há quatro anos, e o outro há três anos e meio, ambos ingressaram como Analista Junior.

Temos dois Analistas Junior, sendo que a formação de ambos é em administração de empresas. Os dois exercem suas atividades no banco há dois anos.

A área conta com dois Estagiários, sendo que um deles é estudante de graduação em administração de empresas, e o outro, graduando em engenharia.

Quanto à mobilidade interna, na área de Informações Gerenciais, assim como em outras áreas e setores da instituição, foi observado que um ponto importante para evolução de carreira é o “tempo de casa”. Os cargos de níveis hierárquicos mais elevados são assumidos na maioria dos casos por funcionários antigos, com, em média, mais de seis anos de empresa.

A sequência para o percurso profissional dos funcionários na área é o ingresso como Analista Junior, passando para Analista Pleno e Sênior. Os Coordenadores são geralmente funcionários antigos que vêm transferidos de outros setores.

O cargo de Estagiário apresenta uma grande rotatividade, geralmente, o funcionário permanece na instituição por um ano, e após o término de seu contrato, sai, mesmo sendo, na maioria das vezes, oferecida a oportunidade de renovação de contrato.

Cargo	Idade
Coordenador	45
Analista Financeiro Pleno 1	39
Analista Financeiro Pleno 2	35
Analista Financeiro Junior 1	26
Analista Financeiro Junior 2	27
Estagiário 1	22
Estagiário 2	30

Tabela 3: Estrutura de Idades – Elaborada pelo autor

Pela tabela acima, podemos observar que não há uma predominância de jovens e que ocorre coerência das informações obtidas com os funcionários da área, onde a idade pode ser correlacionada com o tempo em que os funcionários fazem parte da organização, bem como seu nível hierárquico.

4.1.3 Organização do Trabalho

Fleury (1997) conceitua a organização do trabalho como a definição das atividades e responsabilidades de cada pessoa ou grupo de pessoas que participa de uma organização produtora de bens e serviços. A definição depende de um grande número de fatores, desde o estilo gerencial adotado pela empresa (autocrático ou participativo) até tecnologia de processo (o tipo de equipamento utilizado na produção).

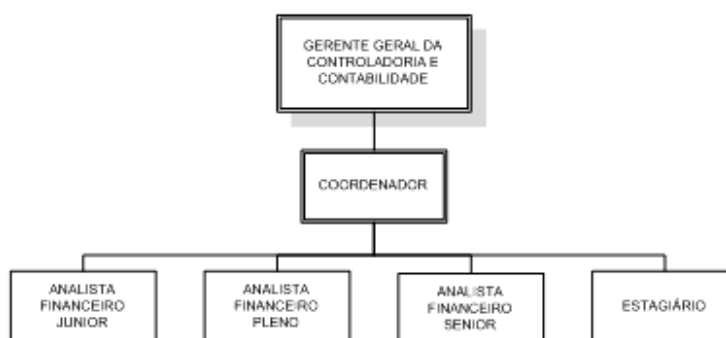


Figura 20 – Organograma da área de Informações Gerenciais – Elaborada pelo autor.

Na área de Informações Gerenciais, cada funcionário é responsável por entregar o seu trabalho na data requerida. Todos têm autonomia para realizar mudanças nos processos operacionais, mas não na estrutura padronizada dos relatórios, para isso, precisam da autorização do gestor responsável, no caso, o Gerente Geral da Controladoria.

Quanto ao cumprimento de suas responsabilidades, as exigências sobre as tarefas desempenhadas são basicamente relativas à data de entrega e exatidão nos dados contidos nos relatórios e, para isso, reportam-se diretamente ao Gerente Geral, com baixo intermédio do Coordenador da área. As recompensas pelo trabalho bem executado são decididas também pelo Gerente Geral, assim como as punições.

O que determina a divisão das tarefas entre cada funcionário da área é a importância dada a cada tipo de relatório. Os funcionários efetivos com maior tempo de atuação e com maior nível hierárquico encarregam-se dos relatórios mais importantes, enquanto, os demais funcionários e Estagiários, dos relatórios de menor importância. Abaixo, citaremos

alguns dos principais critérios utilizados na classificação dos relatórios quanto a sua importância:

- Quantidade de clientes – quanto maior a quantidade, maior a importância do relatório;
- Nível hierárquico do cliente – quanto maior o nível, maior a importância do relatório;
- Variedade de operações para a elaboração dos relatórios – quanto maior a variedade, maior a importância.
- Relatórios utilizados para apuração de resultados, em que são calculadas as comissões a serem pagas, são considerados de maior importância;

Os funcionários trabalham independentemente, cada qual desenvolvendo todas as atividades para a elaboração dos relatórios de sua responsabilidade e decidindo sobre a melhor forma de executá-las.

A interação para trocas de experiências profissionais limita-se no auxílio para resolução de problemas técnicos, geralmente na área de informática, onde os funcionários de maior conhecimento ajudam os de menor conhecimento.

Apesar dos funcionários trabalharem independentemente, a maioria dos relatórios gerados, possui uma dependência de informações, onde um tipo de informação gerado para ser utilizado em um determinado relatório é utilizado também em outro tipo de relatório. Esta dependência de informações gera um compromisso entre os funcionários em priorizar as tarefas desenvolvidas para a geração dessas informações.

O papel do Coordenador da área ainda não está definido claramente, mesmo já existindo uma descrição para seu cargo de suas atividades e responsabilidades. Os funcionários desenvolveram suas atividades por aproximadamente um ano sem a presença de um Coordenador, criando assim, uma relação direta com o Gerente Geral, na qual, como já citado anteriormente, reportam suas responsabilidades. Tal fato, com o passar do tempo, criou uma cultura organizacional que está sendo mudada com o decorrer do tempo, sem

forte imposição. Hoje em dia, o controle do trabalho ainda permanece nas mãos dos funcionários.

4.1.4 Produtos

A área de Informações Gerenciais fornece cinco tipos de relatórios para 102 Gerentes Administrativos de Filiais e Promotoras, Gerentes Comerciais Regionais, Diretores e Vice-presidente. Apesar do número grande de clientes, a estrutura dos relatórios é padronizada, tornando assim possível a elaboração dos mesmos em planilhas de Excel também padronizadas. Os processos de elaboração de relatórios são considerados operacionais e exigem dos profissionais um bom conhecimento da utilização de ferramentas de informática (Excel e Access) e sistemas.

Os seguintes relatórios são elaborados pela área:

- Carteira de Crédito – avalia a lucratividade mensal sobre a carteira de crédito do banco por segmento de produto e Filial;
- Volume Operado – avalia a lucratividade mensal sobre a produção do banco por segmento de produto e Filial;
- Relatório de Cobrança – avalia os resultados obtidos do setor de cobranças da instituição;
- Custo Diário de Captação – apresenta o volume de operações de captação, o custo das operações do dia e a taxa média envolvida nas negociações;
- Relatório de produção – apresenta a produção diária da instituição para os produtos: crédito direto ao consumidor (CDC) e crédito pessoal (CP).

Além dos relatórios de controle e apuração de resultados, a área é responsável ainda responsável por:

- Cadastrar e atualizar os novos centros de custo de despesas do banco;
- Atender e prestar informações aos níveis da instituição a quem se destinam os relatórios.

Com o intuito de realizar um recorte ergonômico devido a grande diversidade de atividades desenvolvidas na área e a impossibilidade de analisar todas, apresentaremos, com maiores detalhes, apenas os relatórios em que foi possível interagirmos com os funcionários ao longo do estudo e que serão relevantes ao desenvolvimento do trabalho.

MilCart – Modelo Ideal de Lucratividade de Carteira (anexo 1)

Trata-se de um relatório de apuração de resultados da carteira de créditos do banco. Este relatório é utilizado para avaliar o desempenho das Filiais do banco por tipo de produto, servindo como instrumento para cálculo de comissões e tomada de decisões.

A carteira de crédito é definida como todos os créditos que o banco tem a receber no fechamento do mês (quinto dia útil do mês). É calculado tendo como base os contratos de financiamento do banco, onde as parcelas a serem pagas são descapitalizadas até a data de fechamento utilizando a taxa negociada no financiamento. São consideradas também as parcelas de financiamento em atraso, na qual são capitalizadas até a data de fechamento.

O MilCart é um relatório que apura a lucratividade da carteira, então, além do valor calculado da carteira, para chegarmos ao lucro líquido são levados em conta:

- (+) Receita de Juros – calculada a partir da taxa de financiamento dos contratos;
- (+) Receita de Cobrança – valor fornecido pelo setor de Cobranças;
- (-) Custo Líquido – calculado a partir da taxa média de captação mensal;
- (-) Impostos Diretos – valores fornecidos pelo setor de Contabilidade;
- (-) Comissões / Retorno – valores fornecidos pela área responsável pelo cálculo das comissões e retornos pagos aos lojistas;
- (-) Despesas Legais e Jurídicas – valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Despesas de Marketing – valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Despesas com Informações Cadastrais - valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Despesas de Cobrança - valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Outros - valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) PDD – calculada a partir de dados fornecidos pelo setor de Tecnologia;

- (-) Despesas Fixas - valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Despesas Diretas - valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Despesas de Logística - valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Imposto de Renda e Contribuição Social – valores fornecidos pelo setor de Contabilidade.

MilVop – Modelo Ideal de Lucratividade de Volume Operado (anexo 2)

Trata-se de um relatório de apuração de resultados do volume operado (produção) do banco. Este relatório é utilizado para avaliar o desempenho das Filiais do banco por tipo de produto, servindo como instrumento para cálculo de comissões e tomada de decisões.

O MilVop leva em consideração os seguintes itens, além da produção, para chegar à lucratividade:

- (+) Receita de Juros – calculada a partir da taxa de financiamento dos contratos;
- (+) Receita de tarifas – valor fornecido pelo setor de Tecnologia;
- (-) Custo Líquido – calculado a partir da taxa média de captação mensal;
- (-) Despesas Variáveis – valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Impostos – valores fornecidos pelo setor de Contabilidade;
- (-) Comissões – valores fornecidos pela área responsável pelo cálculo das comissões e retornos pagos aos lojistas;
- (-) Retorno aos lojistas – valores fornecidos pela área responsável pelo cálculo das comissões e retornos pagos aos lojistas;
- (-) Despesa com propaganda e *marketing* - valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Comissão de operadores - valores fornecidos pela área responsável pelo cálculo das comissões e retornos pagos aos lojistas;
- (-) Despesas com Informações Cadastrais - valores fornecidos pelo sistema *Pansolution*;
- (-) Despesas com Gravames – valores fornecidos pelo sistema *Pansolution*;
- (-) Despesas de Logística - valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Outras - valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;

- (-) Despesas Fixas - valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Despesas Diretas – valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Despesas Indiretas – valores fornecidos pelo sistema *Pansie*;
- (-) Imposto de Renda e Contribuição Social – valores fornecidos pela contabilidade.

Mico - Modelo ideal de cobrança (anexo 3)

Relatório que apura o resultado mensal das atividades do setor de Cobrança. Trata-se de um relatório consolidado, não mostrando assim, informações detalhadas para Filial ou segmento de produto.

As informações para elaboração deste relatório provêm do setor de Tecnologia (carteira de cobrança), do sistema *Pansie* (despesas de cobrança) e da Contabilidade (recuperação e perdas na venda de ativos).

Custo diário de captação (anexo 4)

O cálculo é feito a partir das operações de captação ocorridas no dia. É utilizado pela Mesa de ativos para o cálculo do *spread* do banco e nos demais relatórios de apuração de resultados (MilCart, MilVop e Mico) para o cálculo do custo líquido.

4.1.5 Equipamentos, Ferramentas e Sistemas

Todos os funcionários da área têm acesso aos mesmos sistemas, equipamentos e ferramentas de trabalho que serão mostrados a seguir:

Equipamentos

Cada funcionário trabalha com um computador em seu posto de trabalho. Os computadores possuem uma ótima configuração relacionada à performance de processamento. Além dos computadores, cada funcionário conta também com um telefone em seu posto de trabalho.

Ferramentas

As ferramentas utilizadas pelos funcionários consistem basicamente em ferramentas de aplicativos de informática. As que são efetivamente utilizadas são: Excel (planilhas), Access (banco de dados) e PowerPoint (apresentação).

Sistemas

A instituição conta com diversos sistemas de vários fornecedores. A responsabilidade pelo funcionamento e manutenção desses sistemas cabe ao setor de Tecnologia da instituição. Apresentaremos a seguir, os sistemas que são utilizados pela área de informações gerenciais.

PanSolution – Sistema integrado do banco utilizados por todas as Filiais e por todos os setores da Matriz. Fornece diversos tipos de informações, como: produção das Filiais; tabelas com taxas de juros para cada tipo de produto e cliente; carteira em atraso; carteira contenciosa.

Pansie – Sistema responsável pelo processamento e divulgação de todas as despesas do Banco.

RGD – Sistema criado pela área de Orçamento da Controladoria que processa as informações Contábeis e gera relatórios sintéticos de resultados para cada empresa da divisão financeira do grupo.

AutBank Contábil – Sistema que processa e divulga as informações contábeis do banco.

CRK – Sistema que processa as operações de captação do banco e gera relatórios para cada tipo de operação com nome do cliente, taxa negociada, prazos e gerente de captação responsável pela operação.

4.2 Descrição das tarefas

Apesar dos relatórios gerenciais elaborados na área serem diferentes, possuem processos operacionais similares. Neste item, iremos apresentar as principais tarefas prescritas que foram levantadas a partir das primeiras observações e interações com os funcionários, sem a preocupação de identificar a qual tipo de relatório estão associadas. Tal identificação e maior detalhamento será feito na etapa de análise das atividades.

Cadastramento de novos centros de custos

Sempre que surge um novo tipo de despesa, é preciso classificá-la e codificá-la através da criação e cadastramento de um número de centro de custo. Como critérios de classificação, são levados em conta: a natureza da despesa, o tipo de despesa e a qual outro centro de custo ela é vinculada - por exemplo: uma despesa com cadastro de um cliente que adquiriu um financiamento de um veículo é uma despesa direta e vem de uma loja que é de responsabilidade de uma determinada Filial do banco.

A tarefa do funcionário é atender a requisição de criação de centros de custos dos clientes, que normalmente são feitas por telefone ou correio eletrônico. A partir da requisição, o funcionário procura descobrir se o centro de custo já existe em uma planilha de cadastro (anexo 5). Se o centro de custo ainda não existe, é necessário criá-lo. Procura-se um número de quatro dígitos que ainda não foi utilizado e é feito o seu cadastramento na planilha de cadastro de centro de custos e em mais três sistemas utilizados pela Contabilidade, Baixas e Contas a Pagar.

Requisição de informações de outros setores

Os relatórios gerenciais são elaborados a partir de informações de diversas áreas e setores do banco: setor de Cobrança; Tecnologia; Contabilidade; Mesa de Captação; Comissões e Retorno aos Lojistas e Contas a Pagar. O funcionário faz as requisições dessas informações através de correio eletrônico ou via telefone.

Atendimento aos clientes

Os clientes são os setores, áreas e pessoas que usufruem as informações contidas nos relatórios elaborados pela área e, normalmente, os atendimentos são feitos por meio de telefone ou correio eletrônico. Os clientes entram em contato para esclarecer dúvidas sobre dados dos relatórios recebidos, sobre o conceito das informações contidas nos relatórios, para solicitar a retificação de algum dado lançado de forma errada ou para cobrar os atrasos da divulgação dos relatórios. O funcionário analisa a requisição e realiza o atendimento também por meio de telefone ou correio eletrônico.

Ajustes nas planilhas

A tarefa de ajuste das planilhas é sempre feito antes de se iniciar o processamento de um relatório. Os funcionários têm que realizar o cadastramento dos novos centros de custos nas planilhas, criar novos moldes de planilhas de relatórios para novas Filiais e/ou produtos, criar novos campos para as informações do mês de referência do relatório, ajustar as fórmulas das planilhas, acertar o número de dias úteis do mês na planilha, ajustar alguma mudança de critério nos cálculos realizados, criar *back-ups* das informações do mês anterior etc.

A atividades envolvidas na tarefa de ajuste das planilhas são de grande exigência cognitiva, bem como muita atenção. Qualquer erro nessa tarefa implica no processamento errado e, conseqüentemente, na incoerência das informações dos relatórios gerados.

Tratamento das despesas

A tarefa parte de uma classificação das despesas como diretas ou indiretas. As despesas diretas são alocadas diretamente para as Filiais por segmento de produto (*leasing*, crédito direto ao consumidor, crédito pessoal etc.) ou outros setores responsáveis (Cobrança, Jurídico etc.). Os relatórios gerados pela área de Informações Gerenciais exigem que as despesas sejam utilizadas com o nível de detalhamento de segmento de produto para cada Filial do banco (exemplo: produto veículo da Filial Santo Amaro). As despesas diretas que

não possuem esse nível de detalhamento e todas as despesas indiretas são rateadas por meio de dois critérios: volume operado no mês e carteira de crédito do mês anterior.

Total Despesa Extra Operacional					200.500
Filial	Produto	Centro de Custo	Rateio	Produção	Desp. Extra Operacional
Bauru	VEICULOS	6802	1	465.578	15.911
Belém	VEICULOS	4262	0	142.678	-
Belo Horizonte	VEICULOS	6243	1	1.312.855	44.867
Brasília	VEICULOS	6263	1	612.739	20.940
Campinas	VEICULOS	4271	1	629.982	21.530
Campo Grande	VEICULOS	6280	1	613.461	20.965
Caruaru	VEICULOS	6381	1	499.995	17.087
Caxias do Sul	VEICULOS	6231	1	525.089	17.945
Chapeco	VEICULOS	6233	0	139.732	-
Contagem	VEICULOS	6385	0	175.733	-
Cuiabá	VEICULOS	6285	1	472.668	16.154
Curitiba	VEICULOS	6283	1	734.468	25.101

Tabela 4: Exemplo de planilha de rateio de despesas – Elaborada pelo autor

Para o rateio das despesas, o funcionário conta com uma planilha que contém todos os possíveis responsáveis pelas despesas por segmento de produto de cada Filial, identificados pelo número do centro de custo. A decisão de qual produto de uma Filial irá participar do rateio de alguma despesa é feito por meio de uma lógica binária - se o possível responsável pela despesa estiver com o número 0 cadastrado, ele não participa do rateio, se estiver com o número 1, participa do rateio.

Trata-se de um processo lento e cuidadoso, onde mudanças de critérios nos rateios são feitas constantemente e qualquer distração do funcionário implica em erro no rateio das despesas, perda de tempo com re-processamento e atrasos.

Transformar as informações e alimentar as planilhas para o processamento dos relatórios

O processamento final das informações de todos os relatórios da área é feito em planilhas de Excel. Algumas informações, antes de seguirem para as planilhas de processamento, recebem um tratamento. O tratamento é feito via banco de dados em Access, onde informações são consolidadas e distribuídas conforme os critérios que serão utilizados nas planilhas.

Temos também os tratamentos dos relatórios fornecidos pelos sistemas que não vem na forma correta para serem utilizados diretamente em planilhas. Os funcionários têm a tarefa de realizar os acertos nos arquivos textos dos relatórios antes de transferi-los para as planilhas. A tarefa de acertos nos relatórios é extremamente operacional e demorada.

Acionar o processamento das informações nas planilhas

O processamento das informações nas planilhas é lento e freqüentemente, como resultado, são geradas centenas de relatórios. As etapas de acionamento dos processamentos, dependendo da complexidade dos relatórios e quantidade, são feitas manualmente ou por meio de Macros.

Uma macro é um programa feito na linguagem VBA (*Visual Basic Application*), disponível em todo o pacote de ferramentas *Office* da *Microsoft*. Uma macro consiste basicamente em um programa que repete uma rotina manual, várias vezes, automaticamente.

Verificação dos relatórios gerados

Para determinados tipos de relatórios, a verificação das informações distribuídas é feita por amostragem e comparação com os relatórios dos períodos anteriores. Além da verificação por amostragem, o funcionário também consolida todos os dados distribuídos nos diversos relatórios gerados e faz a comparação com as informações brutas que foram utilizadas no processo de elaboração dos mesmos, o que podemos definir como o processo inverso, em que a partir dos relatórios gerados, volta-se à informação inicial.

Temos também a verificação das informações calculadas nas planilhas, que é feita por amostragem. O funcionário, com o auxílio de uma calculadora, refaz manualmente os cálculos da planilha e verifica se os valores obtidos estão coerentes com os valores contidos nos relatórios. Tal procedimento é realizado para verificar se as planilhas contêm erros de fórmulas.

Divulgação dos relatórios gerados

Os relatórios são geralmente divulgados por correio eletrônico. O funcionário possui uma lista com o endereço de todos os clientes em uma planilha e, dependendo do número de clientes, utiliza uma macro que anexa e envia os relatórios automaticamente ou realiza o processo de forma manual.

4.3 Demanda

A demanda inicial partiu das dificuldades operacionais enfrentadas pelos funcionários da área nas atividades para elaboração de relatórios gerenciais. Nas primeiras observações da área, pode-se notar que as estas dificuldades resultavam, freqüentemente, em atrasos de entrega dos relatórios nas datas prescritas.

A área guarda um histórico dos relatórios que sofrem com os problemas de atraso. Tomando como referência estes dados, iremos, nas etapas seguintes da metodologia (observações abertas e entrevistas), investigar as causas dos atrasos e verificar quais os tipos de constrangimentos que os mesmos geram nos funcionários.

MilVop (Modelos ideal de lucratividade do volume operado)

Data de entrega: até o décimo dia útil do mês.

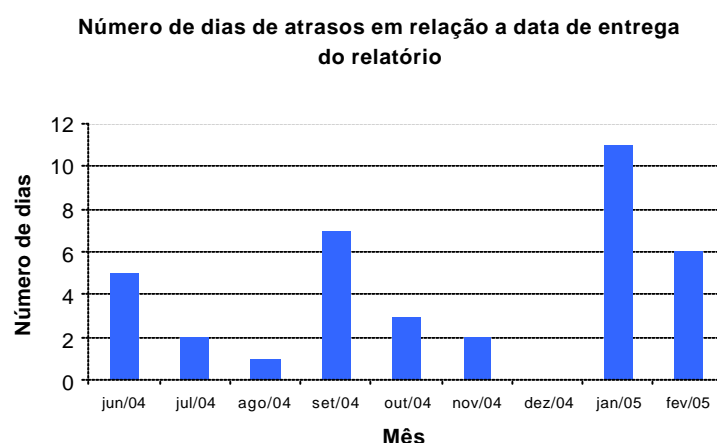


Figura 21 – Números de dias de atrasos em relação à data de entrega do MilVop – Elaborada pelo autor baseado em informações cedidas pela instituição.

MilCart (Modelos ideal de lucratividade de carteira)

Data de entrega: até o décimo dia útil do mês.

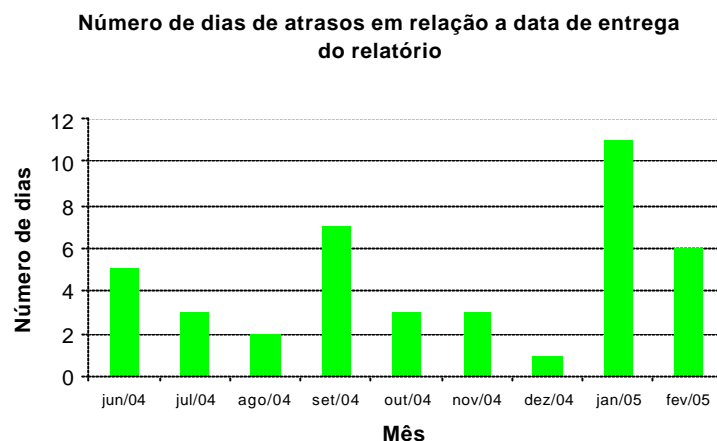


Figura 22 – Números de dias de atrasos em relação à data de entrega do MilCart – Elaborada pelo autor baseado em informações cedidas pela instituição.

A partir dos gráficos mostrados, podemos verificar uma correlação entre os atrasos do relatório do volume operado e da carteira. A carteira é um relatório que depende das informações de despesa do volume operado para poder ser finalizado, o que gera a interdependência nos atrasos.

Mico (Modelo ideal de cobrança)

Data de entrega: até o décimo dia útil do mês.

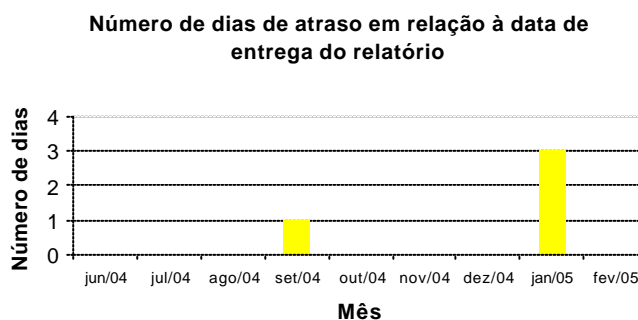


Figura 23 – Números de dias de atrasos em relação à data de entrega do Mico – Elaborada pelo autor baseado em informações cedidas pela instituição.

O relatório de cobrança (Mico), apesar de não contar com atrasos relevantes na data de divulgação, tem uma estrutura de elaboração confusa que gera dificuldades aos funcionários na tarefa de atendimento ao cliente – várias planilhas vinculadas sem notas explicativas. Muitos clientes entram em contato para contestar as informações brutas utilizadas no relatório e, freqüentemente, o funcionário encontra dificuldades em localizá-las e interpretá-las.

Custo diário de captação

Data de entrega: um dia útil após o dia a que se referem os cálculos.

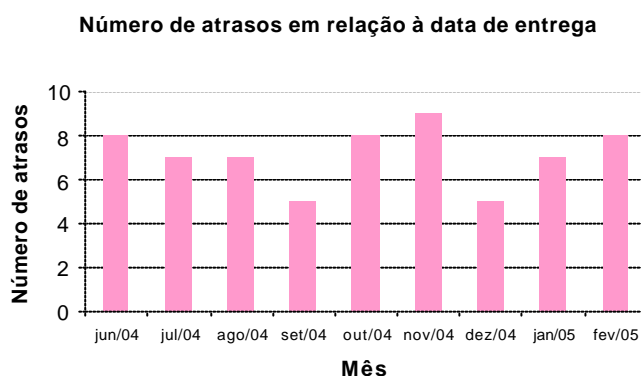


Figura 24 – Números de dias de atrasos em relação à data de entrega do Custo de Captação Diário – Elaborada pelo autor baseado em informações cedidas pela instituição.

O custo de captação conta com um prazo curto de entrega, pois é gerado diariamente e está sujeito a maiores freqüências de atrasos. O gráfico acima indica o número de vezes em que o custo de captação não foi divulgado na data certa durante o mês.

A demanda ergonômica é representada pelos problemas operacionais que ocasionam freqüentes atrasos no cumprimento do trabalho dos funcionários e os constrangimentos gerados por estes problemas e atrasos.

4.4 Observações Abertas e Entrevistas

4.4.1 Observações Abertas

Ao longo do estágio, foram realizadas observações abertas que permitiram identificar alguns pontos críticos que resultavam em dificuldades operacionais para a realização das atividades na área. Tais pontos críticos fazem parte da construção das *Hipóteses de nível I*, onde os mesmos são compreendidos como as possíveis causas dos atrasos da entrega dos relatórios e dos possíveis constrangimentos gerados nos funcionários.

Os focos de problemas foram utilizados também como guia para a realização das entrevistas com as pessoas envolvidas nos processos. Com as entrevistas, procuramos confirmar a relevância dos pontos críticos, bem como, aprofundar seus entendimentos.

Descreveremos a seguir, os pontos críticos que foram levantados durante as observações livres:

Atrasos, por parte dos fornecedores, das informações utilizadas na elaboração dos relatórios

Observou-se constantemente o não cumprimento dos prazos, por parte dos fornecedores, na entrega das informações utilizadas na elaboração dos relatórios gerenciais. O setor de Tecnologia, que é responsável pela maior parte das bases de dados utilizados nos relatórios, foi criticado constantemente pelos funcionários da área nas primeiras observações.

Falta de análise dos relatórios por parte dos funcionários

Observou-se que, freqüentemente, os relatórios elaborados, após passar pela verificação do Gerente Geral da Controladoria, não recebem aprovação para serem divulgados por conterem informações incoerentes.

Re-trabalho

Observou-se que, frequentemente, os relatórios têm que ser refeitos devido a alguma falha operacional ou devido à retificação das informações geradas por parte de algum fornecedor.

Sistemas não geram as informações na forma ideal para serem utilizadas

Grande parte dos sistemas utilizados no banco gera informações na forma de relatórios, dificultando assim, a sua utilização direta em planilhas.

Perda de atenção no trabalho devido à interrupção para atendimento de clientes

Ocorre frequentemente nos dias em que antecedem a divulgação dos relatórios. O funcionário interrompe suas atividades desenvolvidas para elaborar os relatórios para atender a requisição de algum cliente.

Falta de comunicação entre os funcionários do setor

Observaram-se constantes divergências entre os funcionários em relação às informações que são comuns em seus trabalhos, por exemplo: não relato pelo funcionário que elabora o rateio das despesas de que elas foram re-processadas, o funcionário que elabora o relatório de carteira de crédito utiliza essas informações e processa seu relatório com informações erradas.

O processamento das informações nas planilhas é lento

Em geral, observou-se que grande parte das planilhas trabalha com alto volume de dados, perdendo assim sua eficiência.

Poucas melhorias nos processos por parte dos funcionários

Os funcionários têm autonomia para realizar melhorias nos processos, mas tais melhorias não ocorrem frequentemente.

Má distribuição das tarefas

Os funcionários mais antigos assumem a maior parte das tarefas da área. As grandes concentrações de tarefas acabam prejudicando os funcionários quando estão com o trabalho em atraso.

4.4.2 Entrevistas

Por se tratar de uma área com poucos funcionários e devido às condições favoráveis para interagir com os mesmos durante o trabalho, optou-se pela realização de entrevistas livres. Nas entrevistas, os objetivos principais foram de validar os pontos críticos levantados, avaliar o impacto dos mesmos no desenvolvimento das atividades da área e levantar os tipos de constrangimentos gerados nos funcionários.

Atrasos, por parte dos fornecedores, das informações utilizadas na elaboração dos relatórios

Foi perguntado para os funcionários sobre a frequência dos atrasos e no que eles impactavam nos prazos de entrega dos relatórios. *“(...) o setor de Tecnologia freqüentemente atrasa nas suas rotinas para gerar as bases de informações que utilizamos em nossos trabalhos (...) os atrasos, geram em torno de um ou dois dias (...) nesse período, podemos realizar o cadastramento de novas Filiais nas planilhas ou outras operações com as informações já recebidas de outros setores do banco”.*

“(...) o problema é quando a Contabilidade atrasa em seus fechamentos, ficamos dependendo somente deles para poder divulgar os relatórios (...) ocorre freqüentemente e tem grande impacto sobre os nossos prazos”.

A maioria dos funcionários reclamou dos atrasos do setor de Tecnologia e da Contabilidade, mas no que se refere ao impacto sobre os prazos de entrega dos relatórios houve unanimidade sobre os atrasos do setor de Contabilidade. Geralmente, as informações da Contabilidade são as últimas a serem disponibilizadas

Re-trabalho

Na questão do re-trabalho, foram feitas perguntas sobre a frequência e no que eles interferem na data de entrega do trabalho:

“(...) a carteira de crédito, por depender do rateio de despesas, é sempre o último na cadeia dos relatórios a ser finalizado (...) quando ocorrem erros no rateio de despesas, tenho que processar toda a carteira novamente, portanto, o atraso da carteira é sempre maior que o atraso do relatório do volume operado”.

“(...) freqüentemente temos que re-processar o relatório do volume operado porque que a Tecnologia processou as bases de produção das Filiais errado, aí, temos que processar também o rateio de despesas porque algumas delas têm como critério de rateio a produção do mês (...) acaba atrasando tudo, no mês passado, estávamos com dois dias de atraso, mas tínhamos finalizado o trabalho (...) a Tecnologia ligou e tive que processar tudo de novo”.

“(...) o relatório de cobrança, por ser mais simples, acaba não gerando re-trabalho, pois se trata somente de um relatório consolidado do resultado das operações do setor de cobrança (...) não exige o processamento de várias planilhas”.

“(...) O cálculo do custo de captação tem que ser processado no mínimo umas duas vezes por dia, poucas vezes não ocorrem erros e o trabalho não fica pronto no primeiro processamento (...) quando conseguimos resolver o problema no dia, não temos impacto no atraso do relatório do outro dia (...) acontece freqüentemente problemas que atrasam o serviço em mais de um dia (...) aí, ficamos até mais tarde para recuperarmos o atraso”.

Sistemas não geram as informações na forma ideal para serem utilizadas

Foi perguntado aos funcionários se as informações geradas pelo sistema vem no formato ideal para a utilização em suas atividades:

“(...) os relatórios que utilizamos para calcular o custo de captação, quando exportamos para o Excel, ficam totalmente desconfigurados (...) eu deixo de fazer outras

coisas para ficar fazendo os acertos (...) eu fiz um pedido para modificar o formato dos relatórios do sistema CRK e demoraram um ano e meio para me atenderem (...) ele foi desenvolvido em uma linguagem chamada Progress e tem poucos profissionais que entendem (...) me atenderam para modificar um relatório das operações de re-compra do banco (...) os relatórios do custo de captação ainda não foram modificados (...) ninguém na Tecnologia sabe mexer neste sistema”.

“(...) as informações utilizadas no relatório do volume operado vem do sistema Pansolution (...) a Tecnologia transforma as informações em um formato que podemos trabalhar diretamente nas planilhas (...) para a carteira de créditos, é feito o mesmo trabalho”.

“(...) o relatório de cobrança trabalha com informações consolidadas, então, precisamos somente de alguns valores do sistema (...) apesar de não serem fornecidos no formato ideal, não perdemos muito tempo para podermos utilizá-los”.

Perda de atenção no trabalho devido à interrupção para atendimento de clientes

“(...) o pessoal reclama, mas não posso parar meu serviço para atendê-los (...) fica difícil parar para cadastrar novos centros de custos ou tirar dúvidas sobre alguma despesa enquanto estou trabalhando no relatório do volume operado”.

“(...) diversas vezes aparecem aqui gerentes administrativos das Filiais (...) agente perde praticamente o dia inteiro para atendê-los, os processos da carteira requisitam muita atenção, se acontece algum erro, tenho que processar tudo de novo (...) o ruim é que o telefone não para de tocar, sempre ocorrem interrupções”.

Falta de comunicação entre os funcionários do setor

“(...) a carteira de crédito tem que trabalhar com os mesmos centros de custos do relatório do volume operado, uma parte dos rateios de despesas é feito com a carteira do mês anterior, se não estiver com os mesmos centros de custos, o rateio sai errado (...) se o funcionário da carteira mudou os centros de custos, devia pelo menos me informar”.

“(...) eu divulgo a carteira de crédito e somente depois me informam que o rateio das despesas estava errado (...) aí tenho que re-processar tudo de novo e divulgar também tudo de novo”.

O processamento das informações nas planilhas é lento

“(...) a maioria das planilhas utilizadas, foram desenvolvidas quando o banco tinha poucas Filiais, hoje em dia, com o aumento no número de Filiais, aumentou o volume de informações a serem processadas (...) os processamentos dos relatórios tornaram-se lentos (...) têm dias que deixo o computador ligado processando as informações e vou para casa”.

Poucas melhorias nos processos por parte dos funcionários

“(...) temos um pouco de insegurança em modificar as planilhas (...) elas foram desenvolvidas por funcionários que não trabalham mais no banco (...) por pior que elas sejam, elas funcionam (...) às vezes fica difícil a compreensão do cálculo que ela está realizando (...) a maioria das fórmulas são enormes e ainda por cima, vinculadas a outras planilhas (...) se modificarmos algo, pode ser que elas não funcionem mais”.

Além dos funcionários da área, foi realizada uma entrevista com o Gerente Geral da Controladoria sobre os pontos críticos levantados:

“(...) os atrasos são freqüentes, mas não avalio o atraso dos outros setores (...) procuro sempre estar me comunicando com os funcionários para dar-lhes a oportunidade de se justificarem”.

“(...) a minha equipe tem um sério problema para fazer a análise dos dados dos relatórios (...) tudo acaba sempre na minha mesa (...) eu tenho muitas outras responsabilidades e nem sempre estou na minha sala para fazer a verificação na hora (...) sempre aparecem problemas em cálculos de taxas (...) a verificação é rápida, com uma calculadora e alguns conceitos básicos de matemática financeira (...) quando falo isso para eles, eles dizem que viram na faculdade, mas não se lembram mais como utilizar (...) quando tenho tempo para verificar os relatórios e vejo alguma incoerência, o funcionário

tem que achar onde está o erro e corrigi-lo (...) muitas vezes esse processo é demorado e gera mais atrasos”.

“(...) a Tecnologia trabalha com uma alta demanda de rotinas (...) nem sempre eles priorizam as da nossa área (...) cabe ao funcionário ter firmeza na hora de cobrar nossas rotinas”.

“(...) muitos dos nossos sistemas são antigos e temos dificuldades em contatar os fornecedores”.

“(...) o espírito competitivo é muito grande nesta área (...) o problema é o individualismo que isto está gerando (...) eu tenho um grave problema aqui (...) os diferentes trabalhos estão sempre concentrados nas mãos de um funcionário (...) o funcionário pode de uma hora para outra mudar de emprego, ou ficar doente (...) temos problemas até para conseguir acertar o período de férias deles (...) normalmente temos que dividir em partes e fazê-los trabalhar nas semanas próximas aos fechamentos”.

“(...) todos que passam pela área querem colocar a sua marca no trabalho (...) modificam as planilhas colocando coisas que não são úteis e que as tornam mais pesadas, dificultando assim, o seu processamento”.

Nas entrevistas, surgiram também comentários sobre os constrangimentos gerados pelos atrasos e problemas operacionais da área:

“(...) nos períodos de fechamento do relatório da carteira, tenho que ficar além do meu expediente (...) a empresa não paga hora extra (...) às vezes peço autorização para poder vir trabalhar também nos finais de semana”.

“(...) o banco não tem planejamento de carreira, e o que nos destaca em relação aos outros funcionários é o trabalho bem feito e na data certa”.

“(...) o pior é quando nos ligam cobrando os relatórios (...) temos que dar uma estimativa de tempo que é totalmente incerta, pois muitas vezes dependemos do trabalho de outros setores”.

4.5 Observações sistemáticas

A partir das observações livres, que foram realizadas ao longo de todo o estágio, pudemos conhecer os processos da área, integrar-se com as pessoas, levantar os principais focos de problemas e comprovar a relevância dos mesmos. Agora, trataremos das observações sistemáticas, que têm como objetivos: a obtenção de mais informações de como os funcionários realizam suas atividades, como as dificuldades nos processos e sistemas interferem na realização dos trabalhos, quais os constrangimentos gerados na realização de suas atividades e finalmente qual a opinião deles sobre o próprio trabalho e das condições que lhes são impostas.

4.5.1 Plano de observação

Observaremos as atividades no desenvolvimento do custo de captação e no tratamento das despesas. Teremos como objetivos identificar problemas com os sistemas, verificar a estrutura das planilhas de cálculo, conhecer melhor as técnicas utilizadas pelos funcionários na análise das informações dos relatórios, identificar problemas que geram interrupções nos processos e levantar com maiores detalhes quais os recursos técnicos utilizados em suas atividades.

O tratamento de despesas é um processo que gera informações que são utilizadas em dois relatórios considerados pela área com sendo de grande importância. Devido às informações obtidas com as observações abertas e entrevistas, identificamos que tal processo é de grande impacto no que se refere aos atrasos na elaboração dos relatórios, justificando assim, o plano de observação escolhido. Além do tratamento de despesas estar fortemente relacionado com os atrasos, é responsável também por constantes conflitos entre os funcionários da área, conforme foi levantado nas entrevistas.

O cálculo do custo de captação diário é um trabalho que acaba ocupando praticamente o período inteiro de trabalho de um Analista Junior. Como foi identificada a concentração de grande volume de atividades nos funcionários mais antigos do banco, iremos procurar soluções para melhorar o processo de cálculo do custo de captação visando disponibilizar mais tempo para o funcionário responsável, e assim, poder utilizá-lo auxiliando os demais funcionários em outras atividades.

4.5.2 Cálculo do custo de captação

O cálculo do custo de captação, por ser feito diariamente, é um processo que pode ser acompanhado do começo ao fim sem maiores dificuldades. As atividades são desenvolvidas por um Analista Junior que é responsável pelo relatório do custo diário de captação e pelas demais informações de responsabilidade da área que envolva as operações de captação da instituição.

Através do acompanhamento do funcionário responsável pelo custo diário da captação durante sua jornada de trabalho, iniciaremos com a descrição das suas atividades desenvolvidas.

Extrair as operações de debêntures do sistema *CRK*

O funcionário entra no sistema através do seu terminal de computador, seleciona a opção para gerar as operações de captação do dia anterior de debêntures e solicita que o sistema gere um relatório. O sistema salva o arquivo do relatório em uma pasta de arquivos da rede interna do banco destinada às operações de debêntures, considerando a data como nome do arquivo.

Extrair as operações de CDB/CDI do sistema *CRK*

O funcionário entra no sistema através do seu terminal de computador, seleciona a opção para gerar as operações de captação do dia anterior de CDB/CDI e solicita que o sistema gere um relatório. O sistema salva o arquivo do relatório em uma pasta de arquivos da rede destinada às operações CDB/CDI, considerando a data como nome do arquivo.

Cadastramento de taxa CDI CETIP

O funcionário recebe diariamente às 9 horas da manhã um caderno da Bolsa de Mercados e Futuros (BM&F). No caderno, o funcionário encontra a informação da taxa CDI CETIP para o dia referente ao cálculo do custo de captação e cadastra a mesma em uma planilha de Excel que contém um histórico das taxas.

Ajustes nos relatórios gerados pelo CRK

O sistema *CRK* gera relatórios em formato de texto para serem impressos e consultados, com títulos e outras informações irrelevantes para o processamento do custo de captação em cada uma de suas páginas (aproximadamente 60 páginas por relatório), o que impede que os mesmos sejam exportados diretamente para serem utilizados em planilhas de Excel.

As informações relevantes ao cálculo do custo de captação são: tipo de operação (pré-fixada, pós-fixada ou mista); tipo (debênture, CDB, CDI, FIDC, cessão de crédito, venda de crédito ou conta garantida); data da operação; prazo; porcentagem do CDI negociado para operações pós-fixadas ou mistas; taxa pré-fixada negociada para operações pré-fixadas ou mistas; valor aplicado; data de vencimento da operação; nome do cliente; nome do gerente responsável pela operação.

Além dessas informações, os relatórios gerados pelo sistema *CRK* contêm: cabeçalhos dizendo o nome do banco, data em que o relatório foi gerado e nome do sistema (informações contidas em cada página do relatório); rodapé de página indicando a data, o horário e o número da página do relatório.

A estrutura do relatório impede sua utilização diretamente para planilhas. Tem uma estrutura em formato de páginas com a finalidade de serem impressas e consultadas.

O funcionário abre o arquivo texto gerado pelo sistema *CRK* e apaga os cabeçalhos e rodapés, exporta o arquivo texto para uma planilha de Excel, onde acerta as informações em cada coluna da planilha e faz os demais ajustes (transforma os números de formato texto para o formato de número com duas casas decimais) e salva o mesmo em outra pasta de arquivos na rede interna do banco, utilizando como nome do arquivo a data do cálculo.

As planilhas contendo as operações de debêntures e CDB/CDI são armazenadas na rede interna do banco para serem utilizadas no processamento do cálculo do custo de captação. Após sua utilização são mantidas na rede como histórico.

Processar as informações

As informações são processadas em uma planilha molde de Excel, onde já estão inseridas as fórmulas utilizadas nos cálculos.

Nesta etapa, o funcionário preenche na planilha a data do cálculo e o processamento é acionado através de uma macro.

A macro abre os arquivos de debênture, CDB/CDI, cessões e venda de créditos e FIDC e transfere os dados dos mesmos para a planilha molde. Após a transferência dos dados para a planilha molde, a macro copia as fórmulas inseridas e coloca as mesmas nas células da planilha em que serão realizados os cálculos de cada operação. A macro também abre um arquivo da Mesa de Captação que é compartilhado na rede interna do banco e que contém os nomes dos clientes e gerentes responsáveis pelas operações de captação. O funcionário faz a verificação destes dados na planilha molde. Realizados os cálculos, a planilha gera o custo de captação diário.

Os arquivos de operações de cessão de créditos, venda de créditos e FIDC também são de responsabilidade da Mesa de Captação. São feitos em planilhas de Excel, atualizados diariamente pelo setor e disponibilizadas em uma pasta de compartilhamento de dados na rede interna da instituição.

A planilha molde conta com dez campos para receber as informações das operações de captação e mais quarenta e dois campos com fórmulas onde é processado o custo de captação. Para cada campo da planilha, contamos com o seguinte número médio de operações: 4019 operações de CDB; 80 operações de CDI; 786 operações de debêntures; 40 tipos de fluxos de FIDC, cada fluxo tem em média 220 linhas; 52 tipos de fluxos de cessão de créditos, cada fluxo tem em média 211 linhas; 21 tipos de fluxos de venda de créditos, cada fluxo tem em média 120 linhas; 10 operações de conta garantida.

As quantidades de operações médias foram calculadas tendo como base os cálculos realizados no mês de janeiro de 2005. O processamento dos cálculos na planilha é

extremamente lento devido ao grande volume de dados utilizados no cálculo do custo diário.

Verificar se ocorreram erros nos nomes dos clientes ou gerentes

No processamento das informações das operações de captação são considerados os nomes dos clientes e dos gerentes de captação responsáveis pela operação. Muitas vezes os nomes dos clientes e gerentes são cadastrados errados no sistema *CRK* e a planilha molde (que processa as informações) possui uma fórmula para verificar a exatidão desses dados. Caso haja erro no nome de algum cliente e/ou gerente, a planilha molde indica um sinal de erro no cálculo da fórmula.

O funcionário consulta uma base onde são cadastradas essas informações, verifica e realiza as alterações necessárias nas planilhas de operações de debêntures e/ou CDB/CDI e processa novamente todas as informações.

Preencher a planilha de apresentação

Após o processamento, a planilha molde gera as informações sobre o volume operado no dia, a taxa de captação do dia e o custo da captação do dia. Esses dados são transferidos para uma planilha para depois serem divulgados para as áreas de interesse.

Divulgação as informações

As informações de volume captado, taxa de captação e custo da captação são divulgadas através de correio eletrônico (e-mail) para a Mesa de Captação, para a Mesa de Ativos, para a área de Orçamento e para a Tesouraria. Além a divulgação diária para os setores citados, as informações sobre o custo de captação são utilizados em todos os outros relatórios gerados na área, envolvendo assim a divulgação mensal para os outros funcionários da área.

Com as informações sobre as atividades desenvolvidas pelo funcionário responsável pelo cálculo do custo de captação, foi elaborado o seguinte fluxo de processos:

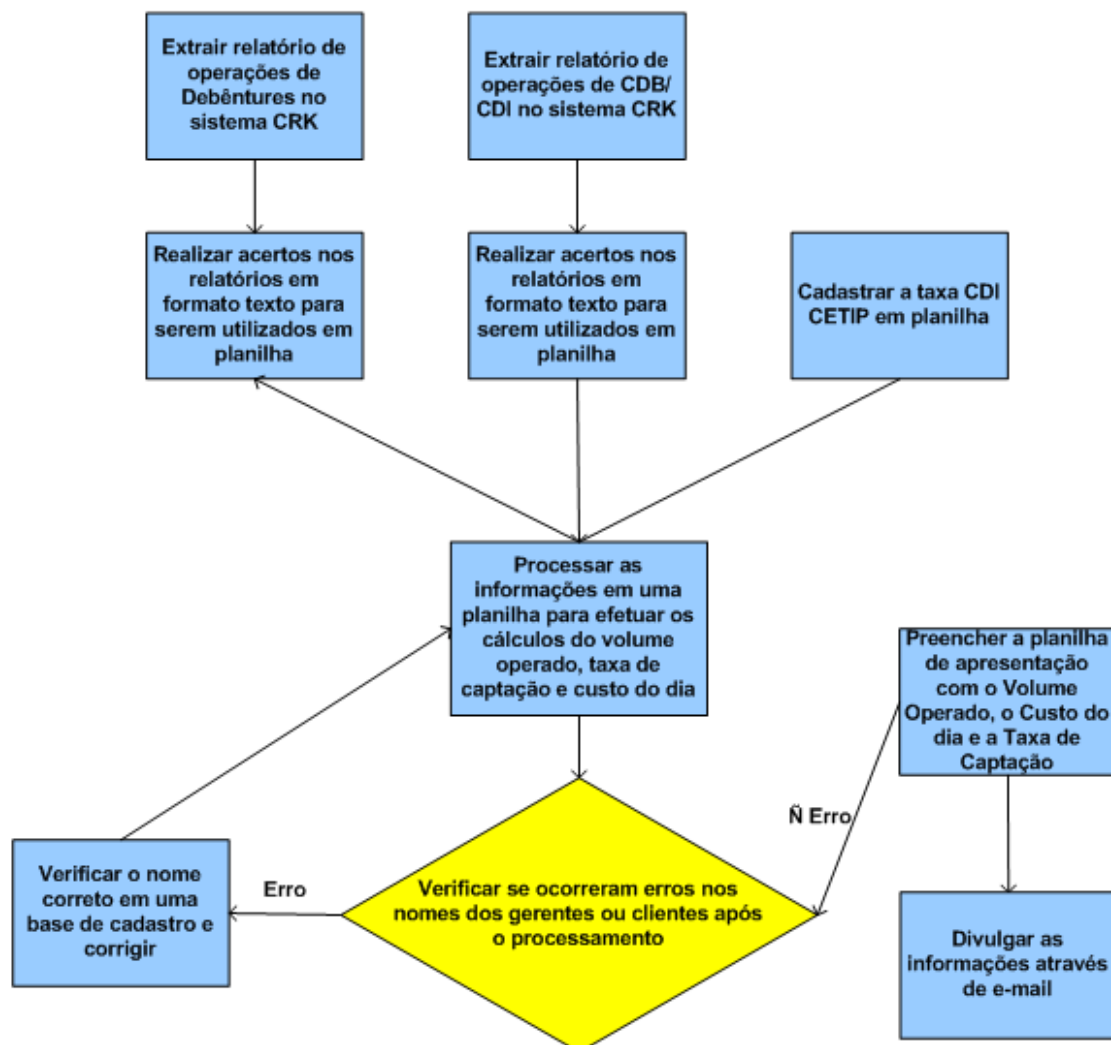


Figura 25 – Fluxo de processos para o cálculo do custo de captação diário – Elaborada pelo autor.

Após a verificação das atividades desenvolvidas, foram realizadas cinco observações de todas as atividades envolvidas na elaboração do custo de captação diários, levando em conta o tempo gasto em cada atividade (anexo 6). Com as informações obtidas nas observações, foi calculado o tempo médio de cada atividade e elaborado o seguinte mapa de atividades:

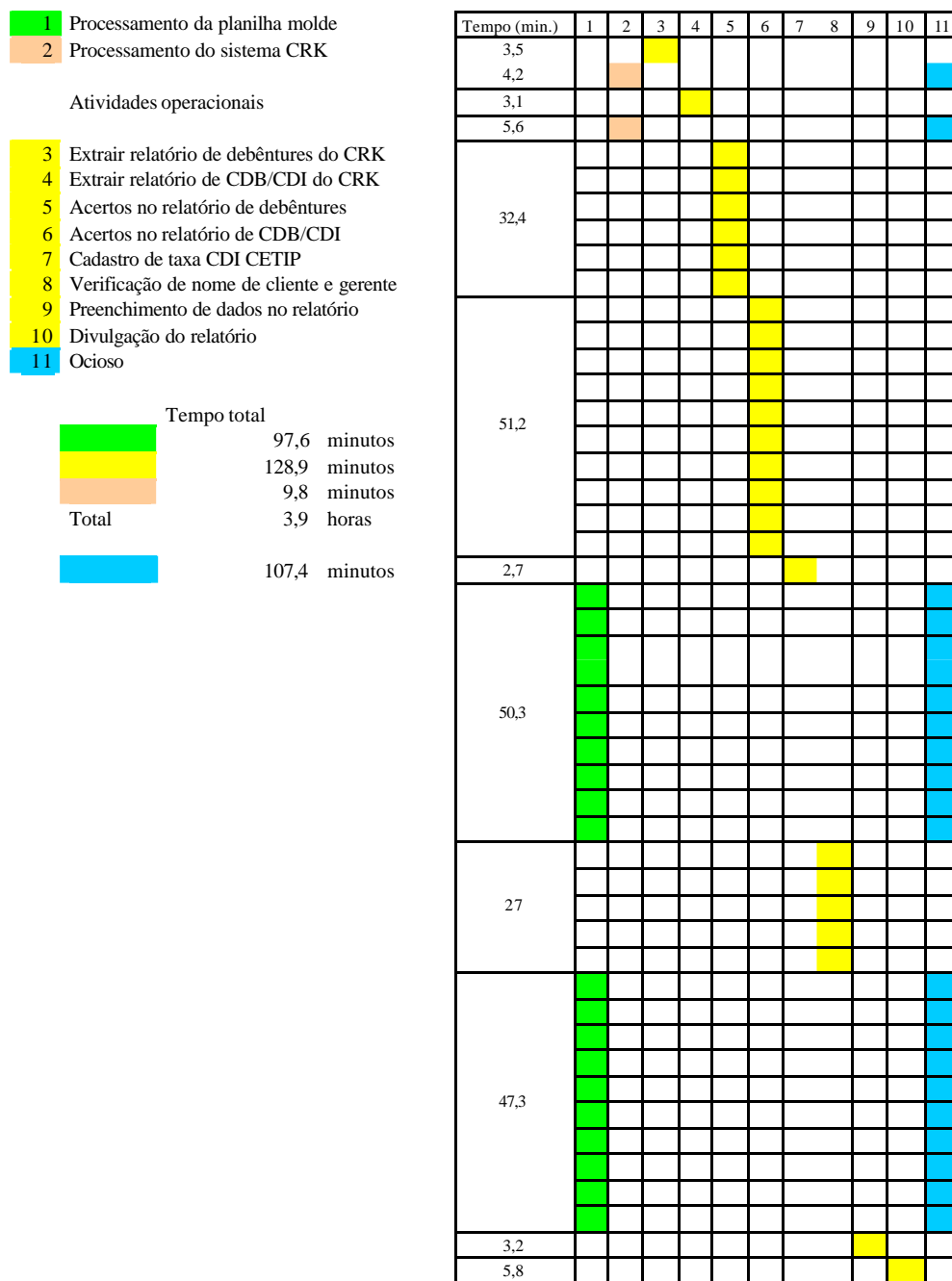


Figura 26 – Acompanhamento das atividades desenvolvidas no cálculo do custo de captação diária – Elaborada pelo autor.

Observamos que as atividades que envolvem maior dispêndio de tempo são as de acertos nos relatórios gerados pelo sistema *CRK*, para permitir a utilização dos dados em planilhas. O processamento das informações na planilha também é demorado e acaba indisponibilizando o computador do funcionário responsável até que o processamento termine.

Comentários feitos pelo funcionário durante as observações:

“(...) raramente temos problemas para acessar o sistema CRK (...) a velocidade dele depende do horário em que utilizo, eu prefiro extrair as informações dele logo que chego na empresa, por terem menos pessoas utilizando a rede, ele fica mais rápido”;

“(...) perco muito tempo acertando os relatórios do CRK, poderia estar aprendendo outro trabalho (...) deve existir outra maneira de fazer isso”;

“(...) o caderno da BM&F com a taxa CDI CETIP sempre chega antes das 9 horas, quando chego ao trabalho, ele sempre está aqui sobre minha mesa”;

“(...) o processamento na planilha molde é sempre demorado, nos dias em que a rede está congestionada, o processamento costuma ser mais lento”;

“(...) a planilha realiza muitos cálculos, não sei se todos são necessários. Já tentei compreender ela, mas somente olhando nas fórmulas fica um pouco complicado”;

“(...) eu faço sempre a verificação dos nomes dos clientes e dos gerentes na base da Mesa de Captação, mas não sei se a verificação interfere no cálculo do custo de captação”;

“(...) as bases de cessão de crédito, venda de crédito e FIDC vem da Mesa de Captação, são planilhas pesadas. Conseguimos observar quando a macro abre essas planilhas, demora muito para copiarmos as informações delas”;

“(...) nos períodos em que fico parado, fico com o meu computador ocupado com o processamento, não posso fazer mais nada. Então, aproveito este tempo para ir tomar café, ler algo (...)”;

“(...) quando o trabalho atrasa e não conseguimos gerar o custo de captação no dia, os funcionários da Mesa de Captação e da Mesa de Ativos ligam cobrando”;

4.5.3 Tratamento das despesas

Os relatórios de volume operado e de carteira de crédito apuram os resultados de cada uma das Filiais do banco em cada segmento de produto. Para chegarmos neste nível de detalhamento de informações, é necessário realizar um tratamento em algumas informações que adotam o critério contábil e para isso, é utilizado o rateio.

O tratamento das despesas é feito por um Analista Pleno que é também responsável pela elaboração do relatório do volume operado e do cadastramento de novos centros de custo.

Através das informações obtidas no acompanhamento do funcionário durante o tratamento das despesas, iniciaremos com a descrição das suas atividades desenvolvidas.

Acerto da planilha de despesas

O processo inicia com o funcionário acessando o arquivo da planilha do mês anterior de despesas, re-nomeando o arquivo, salvando o mesmo e apagando as informações do mês anterior.

O funcionário, através de uma lista contendo os centros de custo das novas Filiais do banco e os centro de custos das Filiais desativadas, realiza as alterações na planilha de despesas. Nas alterações, o funcionário cadastra os novos centros de custo, verifica se o mesmo participa do rateio de algum tipo de despesa (o sistema *Pansie* fornece essas informações ao funcionário). Se o centro de custo participa de algum tipo de rateio de despesa, é cadastrado o número 1 no campo desta despesa, caso contrário, é cadastrado o número 0.

Para os centros de custo das filiais desativadas, o funcionário simplesmente apaga as informações deles contidos na planilha de despesas.

O funcionário ainda acerta as despesas que foram alocadas de forma errada no mês anterior. As informações sobre alocação errada de despesas são obtidas nos atendimentos dos clientes. Quando os clientes comprovam a alocação errada de alguma despesa depois da divulgação final dos relatórios, tem a despesa ajustada nos relatórios do próximo mês.

Muitas vezes o funcionário deixa alguns acertos para serem feitos depois que alimenta a planilha com as informações das despesas.

O processo tem grande exigência cognitiva e qualquer falta de atenção pode resultar no rateio errado das despesas e re-trabalho.

Obter as informações das despesas

De acordo com a classificação das despesas adotada pela instituição, montamos o seguinte quadro para as origens das informações de despesas e os seus critérios de rateio:

	ORIGEM	RATEIO	CRITÉRIO DE RATEIO
DESPESAS VARIÁVEIS			
IMPOSTOS	CONTABILIDADE	SIM	VOLUME OPERADO DO MÊS
COMISSÃO	COMISSÃO/RETORNO	NÃO	
RETORNO	COMISSÃO/RETORNO	NÃO	
PROP. E MARKETING	<i>PANSIE</i>	SIM	CARTEIRA DE CRÉDITO DO MÊS ANTERIOR
COMISSÃO DE OPERADORES	COMISSÃO/RETORNO	NÃO	
INFORMAÇÕES CADASTRAIS	<i>PANSIE</i>	NÃO	
GRAVAMES	<i>PANSIE</i>	SIM	CARTEIRA DE CRÉDITO DO MÊS ANTERIOR
LOGÍSTICA	<i>PANSIE</i>	NÃO	
OUTRAS	<i>PANSIE</i>	SIM PARA UMA PARTE	CARTEIRA DE CRÉDITO DO MÊS ANTERIOR
DESPESAS FIXAS			
DESPESAS DIRETAS	<i>PANSIE</i>	SIM PARA UMA PARTE	VOLUME OPERADO DO MÊS
DESPESAS INDIRETAS	<i>PANSIE</i>	SIM	VOLUME OPERADO DO MÊS

Tabela 5 – Esquema de despesas utilizadas nos relatórios – Elaborada pelo autor.

Os impostos, com exceção do imposto de renda e contribuição social são informados pela Contabilidade de maneira consolidada para cada empresa que faz parte da divisão financeira (banco). Para chegar ao detalhamento de Filial por segmento de produto, é necessário à adoção do rateio, que é feito levando em conta a produção do mês atual de cada segmento de produto para cada Filial do banco. O funcionário obtém as informações sobre os impostos acessando o sistema *AutBank Contábil*, que geralmente disponibiliza as informações no quinto dia útil do mês.

O banco conta com uma área que realiza os cálculos de comissões e retorno aos lojistas. Esta área disponibiliza as informações de despesas para cada Filial e por segmento de produto, não sendo necessário assim, a adoção de rateio. Essas informações são obtidas através de planilhas anexadas no correio eletrônico e são disponibilizadas no segundo dia útil do mês.

As demais despesas são informadas pelo sistema *Pansie* e para algumas delas é necessária a adoção do rateio. As despesas com gravames são alocadas pelo sistema para o setor de Cobrança, do mesmo modo que as despesas com propaganda e *marketing*, que são alocadas para o setor de *Marketing*. Para essas despesas são necessárias as adoções do rateio, onde o critério utilizado é a carteira de crédito de cada Filial por segmento de produto do mês anterior. O *Pansie* disponibiliza as informações das despesas no quinto dia útil do mês.

São classificadas como outras despesas as que não se enquadram em nenhuma das citadas na tabela 5. Em geral, as despesas classificadas como outras são despesas dos setores funcionais do banco (crédito, jurídico etc.) e despesas das Filiais por segmento de produto que não se enquadram em nenhuma classificação das citadas na tabela 5. As despesas dos setores funcionais do banco são rateadas pela carteira de crédito das Filiais por segmento de produto do mês anterior e as demais despesas são diretamente alocadas sem a necessidade de rateio.

As despesas diretas dos setores funcionais do banco são também rateadas pelo critério da produção do mês atual de cada Filial por segmento de produto. As demais despesas diretas são alocadas sem a necessidade de rateio.

Todas as despesas indiretas adotam o rateio para serem alocadas para cada segmento de produto de cada Filial, usando como critério o volume operado (produção) do mês.

Alimentar a planilha de despesas com o volume operado para cada centro de custo

O funcionário processa as informações do volume operado para cada centro de custo e alimenta a planilha de despesas. Convém explicar que o centro de custo é uma espécie de “código” que define qual o segmento de produto e a Filial da despesa.

Alimentar a planilha de despesas com a carteira de crédito para cada centro de custo

O funcionário acessa o arquivo da planilha que contem a carteira de créditos do mês anterior para cada centro de custo e alimenta a planilha de despesas com essas informações.

Alimentar a planilha de despesas com as despesas que não necessitam de rateio

As despesas que não necessitam de rateio são colocadas diretamente na planilha de despesas. O funcionário usa a técnica de copiar e colar as informações na planilha e utilizando uma função do Excel de procura horizontal do centro de custo as informações são ordenadas para cada segmento de produto de cada Filial do banco.

Alimentar a planilha de despesas com as despesas que necessitam de rateio

Para cada tipo de despesa que necessita de rateio existe um campo apropriado na planilha de despesas. O funcionário acessa as informações das despesas que necessitam de rateio e alimentam os campos da planilha de despesa.

Acionar o processamento do rateio das despesas

O processamento dos rateios das despesas são realizados na mesma planilha de cadastro das despesas que não necessitam de rateio. O acionamento do processamento consiste na utilização do comando “calcular planilha”, onde são realizados os cálculos das fórmulas contidas na planilha.

Verificação do processamento do rateio das despesas

O funcionário soma na própria planilha as despesas que foram rateadas para cada tipo de critério e confere se os valores obtidos são iguais aos valores que foram alimentados antes do rateio.

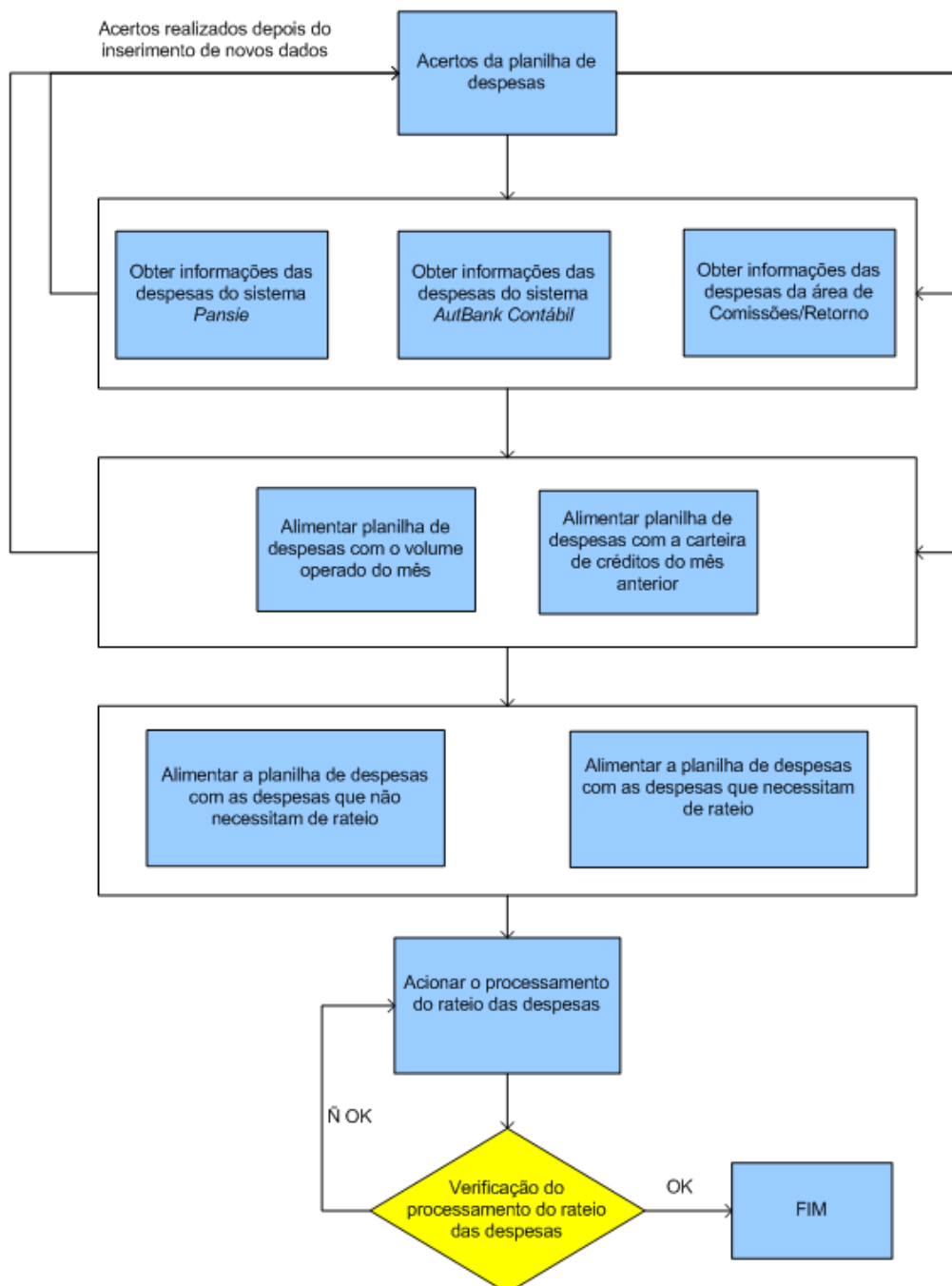


Figura 27 – Fluxo de processos para o tratamento das despesas – Elaborada pelo autor.

Foi feito um acompanhamento do processo de tratamento das despesas e apresentaremos a seguir, um quadro resumo das observações realizadas. Os dados com maior detalhamento das observações está disponível no anexo 7.

	Minutos	Horas
Processamento das despesas	210	3,50
Atividade operacionais		
Acerto da planilha de despesas	650	10,83
Obter informações do sistema Pansie	100	1,67
Obter informações do sistema AutBank Contábil	30	0,50
Obter informações de Comissões/Retorno	10	0,17
Alimentar planilha com volume operado	20	0,33
Alimentar planilha com carteira de crédito	25	0,42
Alimentar planilha com despesas sem rateio	55	0,92
Alimentar planilha com despesas com rateio	70	1,17
Acionar o processamento das despesas	10	0,17
Verificação do processamento	185	3,08
Ociosos / Almoço	350	5,83
Pausa	195	3,25
Atendimento de cliente	250	4,17
Total	2160	36,00

Tabela 6 – Resultado do acompanhamento das atividades desenvolvidas no tratamento de despesas – Elaborada pelo autor.

O processo de tratamento de despesas teve a duração de quatro dias. Neste período pode ser observada a grande concentração de tempo utilizado no desenvolvimento das atividades operacionais.

Comentários do funcionário durante as observações:

“Tenho que interromper diversas vezes o que estou fazendo para atender as Filiais (...) quando pedem para eu verificar alguma despesa, peço para eles ligarem depois de uns três dias (...) se é o pedido de cadastramento de centro de custo, eu anoto o pedido e, quando termino o tratamento das despesas, faço o cadastramento”.

“Eu sempre começo a trabalhar com as despesas depois que são divulgadas as informações sobre o volume operado (...) o volume operado é utilizado como critério de rateio para algumas despesas”.

“O acertos na planilha de despesas é sempre demorado (...) tenho que estar muito atento no que estou fazendo, pois com qualquer descuido o processamento é feito errado”.

“Depois que as despesas foram processadas, eu faço a verificação (...) mas é muita coisa e trabalhando com a pressão da data de divulgação, acabo as vezes deixando passar algo e depois acabo tendo que processar tudo novamente”.

“Para processar as despesas eu mando o Excel calcular a planilha (...) é um processo demorado, mas aproveito o tempo para ir ajustando a planilha do volume operado (...) para isso, muitas vezes eu utilizo o computador do Gerente Geral quando o mesmo está ocioso”.

“Fica difícil eu pedir para alguém me ajudar (...) a maioria dos funcionários já estão ocupados com outras atividades e leva um tempo para aprender tudo (...) a pessoa teria que acompanhar pelo menos uns três fechamentos para poder aprender tudo e poder me ajudar”.

“O processo de rateio de despesas é simples, mas muitas vezes tenho dificuldades para interpretar as fórmulas contidas na planilha (...) são fórmulas muito grandes com várias condições lógicas (...) na dúvida, eu procuro não modificar nada”.

“Recebo cobranças de muita gente (...) é complicado trabalhar com o relatório do volume operado, com as despesas e cadastramento de centros de custo (...) quando o trabalho está atrasado não tenho tempo de dar conta de tudo”.

“Existe sempre uma comparação entre a maneira em que desenvolvemos o nosso trabalho no momento com os outros funcionários que passaram por aqui (...) mas antigamente, a realidade era outra e apesar do processo ser o mesmo contamos com um volume muito maior de informações (...) avaliam o meu trabalho comparando como era feito antes”.

4.6 Discussão dos resultados

Com os dados e informações até então levantados iremos fazer a análise da atividade pela definição do contexto da tarefa, suas dificuldades e como os funcionários contornam seus problemas.

Inicialmente foi observado que a grande concentração de diferentes trabalhos sobre os funcionários mais antigos da área gera diversas dificuldades para o cumprimento dos mesmos nas datas prescritas. O funcionário responsável pelas despesas fica sobrecarregado nos períodos de fechamento dos relatórios e fica impossibilitado de realizar as atividades de atendimento ao cliente. Quando um cliente entra em contato requisitando alguma informação ou o cadastramento de um novo centro de custo, o funcionário anota o pedido e pede um prazo para o cliente. O cliente, na maioria das vezes, não aceita os argumentos do funcionário e torna a entrar em contato diversas vezes até conseguir o que requisitou.

Fica então evidenciado que existe uma grande individualização do trabalho, pois a atual organização do trabalho na área é estruturada de modo que se necessite de apenas um funcionário para realizar um determinado tipo de trabalho. Tal individualização foi ocasionada pelo não acompanhamento pela área das mudanças que ocorreram na instituição, onde constantemente surgem novas Filiais e conseqüentemente, aumenta o volume de informações a serem trabalhadas. A individualização também estimula a competição e conseqüentemente, dificulta a interação entre os funcionários para a disseminação de conhecimento entre eles.

As atividades de acerto das planilhas são desenvolvidas em todos os tipos relatórios e são de grande exigência cognitiva. As interrupções para o atendimento de clientes, pelo o que foi levantado nas observações sistemáticas, é constante e é relacionado como uma das causas do constrangimento de pressão de tempo sobre os funcionários nos períodos de alta concentração de trabalho. Pelo o que foi levantado nas observações sistemáticas, os acertos das planilhas no tratamento das despesas são as atividades que demandam o maior tempo no processo.

O acompanhamento e conseqüentes observações livres do autor durante o estágio, permitiu o conhecimento dos processos de elaboração dos demais relatórios gerenciais da área, e pode-se verificar a grande dependência entre o relatório do volume operado e da carteira de créditos. Apesar da dependência ficar restrita a informação sobre as despesas, o relatório de carteira de créditos é concluído somente quando conta com essas informações e devido a grande competição interna, o funcionário responsável pelas despesas não informa de imediato que elas já foram processadas para poder assim, adiantar o seu trabalho no relatório do volume operado e divulgá-lo antes da carteira de créditos, evidenciando assim, a competição entre os funcionários.

As planilhas utilizadas nos processos para elaboração de relatórios foram elaboradas por funcionários que não trabalham mais na instituição estudada e, grande parte delas, foram desenvolvidas para processar uma quantidade bem menor de informações. Os funcionários que trabalham atualmente na área encontram grandes dificuldades para adequar essas planilhas para processar a quantidade atual de informações do banco, onde a maior parte dos funcionários relataram a dificuldade de compreensão dos cálculos que são realizados.

O processo para o cálculo do custo de captação diária é lento. As planilhas de cálculo de custo de captação diária, com o passar do tempo, tornaram-se difíceis de serem utilizadas pelo aumento no volume de dados a serem processados. Para esse relatório temos também a inadequação das informações fornecidas pelo sistema, onde as modificações operacionais feitas pelo funcionário demandam uma grande quantidade de tempo, além de serem de grande exigência cognitiva.

A organização do trabalho atual, em que o funcionário se reporta diretamente ao Gerente Geral da Controladoria, acaba tirando a maioria das funções do Coordenador. O Coordenador, atualmente, age como um supervisor da conduta profissional, regulando principalmente os horários de entrada e saída dos funcionários e não atuando como um facilitador em suas atividades.

4.7 Diagnóstico

Orientado pelos fatores identificados durante a análise da demanda e do funcionamento da área de Informações Gerenciais, iremos sintetizar os resultados das observações, das medidas e das explicitações fornecidas pelos funcionários e apontaremos os fatores a serem considerados para permitir uma transformação da situação de trabalho.

Falta de conhecimentos técnicos avançados em informática por parte dos funcionários para realizar melhorias em seus processos

Os funcionários da área não contam com treinamento interno em recursos avançados de informática e, geralmente, ocorre uma confusão entre os termos planilha e sistema na área. Uma planilha permite flexibilidade para a aplicação de melhorias pelos próprios usuários, enquanto as modificações em sistemas são de responsabilidade de terceiros. A maior parte das planilhas de cálculo foram desenvolvidas por funcionários que não estão mais trabalhando na área estudada e com o crescimento da instituição ocorreu um aumento no volume de informações a serem trabalhadas. Todos os processos da área envolvem a utilização de planilhas e, nas planilhas utilizadas no momento, foram observados somente pequenos ajustes para permitir o aumento no volume de informações a serem trabalhadas.

Pressão de tempo e concentração de trabalho

O aumento do volume de trabalho nos períodos de fechamento dos relatórios exige dos funcionários o aumento no ritmo da execução de suas atividades. O aumento da concentração de trabalho é associado com a pressão de tempo, onde os funcionários constantemente são interrompidos em suas atividades para atender as cobranças feitas pelos seus clientes.

Devido a individualização do trabalho, um funcionário não pede auxílio para outro para executar alguma atividade nos períodos de grande concentração de trabalho.

Falta de troca de conhecimento entre os funcionários

Está associado com a individualização do trabalho e a competição entre os funcionários que dificulta a interação entre os mesmos para a disseminação de conhecimento.

Cobrança e insatisfação por parte dos clientes

As cobranças feitas por parte dos clientes por atendimento de suas requisições e pelos atrasos nas datas de divulgação dos relatórios associam-se com a avaliação da qualidade dos serviços prestados. Ocorre com maior frequência nos períodos de fechamento de relatórios e, além de interromper as atividades operacionais dos funcionários, também são consideradas como um fator desmotivador. Tal falta de capacidade para o atendimento também é relacionado com o trabalho individualizado e com a competição, pois nos períodos de alta concentração de trabalho, a responsabilidade pelo atendimento dos clientes não é transferida para outro funcionário.

Os sistemas utilizados pelo banco não atendem todas as necessidades dos funcionários da área de informações gerenciais

Apesar de utilizarem como argumento que os sistemas são antigos e os fornecedores não prestam mais a maioria dos serviços para adequar as informações de modo que possam ser utilizadas de acordo com as necessidades dos funcionários, ocorre uma grande perda de tempo para as modificações serem feitas pelo próprio funcionário manualmente. Tal fato ocorre principalmente no cálculo do custo de captação diária, em que tais atividades de modificação de informações é uma rotina diária e pelo o que podemos observar nas observações sistemáticas demandam uma grande quantidade de tempo.

Propostas de Melhorias

Capítulo 5 – Propostas e Melhorias

Através do diagnóstico apresentado é possível apresentar propostas, com a finalidade de melhorar as atuais condições de trabalho ou pelo menos minimizar os problemas existentes.

Melhoria nos processos de cálculos das planilhas

Como a maioria dos relatórios desenvolvidos na área envolve a utilização de planilhas e a maioria das planilhas demanda grande tempo para processamento e para acertos de informações por parte dos funcionários, otimizando os processos envolvidos nos cálculos das planilhas e eliminando os processos que apesar de serem realizados não influenciam no resultado final das informações dos relatórios, poderíamos reduzir a pressão de tempo e a concentração de trabalho nos períodos de fechamento dos relatórios sobre os funcionários. Seria ideal o acompanhamento do funcionário responsável pelo relatório nas melhorias, com isso, além de desenvolver as melhorias que atendessem melhor as necessidades do funcionário, também transmitiria um maior conhecimento para o próprio funcionário, caso necessário, realizar futuras melhorias.

A melhoria das planilhas de cálculo deve ter início com o levantamento dos cálculos desenvolvidos. O levantamento pode ser feito pelo rastreamento das fórmulas contidas nas planilhas e elaboração de um fluxo que relacione as fórmulas e possibilite a verificação de sua relevância. As verificações dos processos de cálculo das planilhas se iniciam no fluxo elaborado dos cálculos e as dúvidas devem ser esclarecidas com os clientes dos relatórios, para verificar que se mesmo os processos não sendo relevantes no resultado dos relatórios, de alguma forma são utilizados pelos clientes para algum tipo de análise.

Feitas as verificações, deve ser elaborado um novo fluxo com os cálculos antes de se iniciar a criação de um novo modelo de planilha.

Criada a nova planilha, deve ser feito um teste em paralelo com a planilha anterior para verificar se ocorre alguma divergência no resultado.

O ideal seria iniciar as modificações pela planilha de custo de captação diário. A planilha de cálculo do custo diário de captação é feita por um Analista Financeiro Junior,

um funcionário que é responsável por atividades que ocupam a maior parte de seu turno de trabalho. Com as melhorias esse funcionário teria uma maior disponibilidade de tempo e poderia estar auxiliando nas atividades de cadastramento de centros de custos e atendimento de clientes, além de poder também acompanhar as atividades desenvolvidas no tratamento de despesas diminuindo assim, as exigências de tempo e concentração de trabalho do funcionário responsável pelo relatório de volume operado.

Melhor distribuição das atividades na área

A concentração de vários trabalhos sobre os funcionários mais antigos gera diversos problemas no bom funcionamento da área. O autor propõe a disponibilização de um funcionário para realizar o tratamento de despesas e atendimento aos clientes que requisitam informações sobre despesas. Com um funcionário responsável pelas despesas, diminuiriam as pressões de tempo sobre o funcionário responsável pelo relatório de volume operado e, conseqüentemente sobre o funcionário responsável pelo relatório de carteira de créditos que depende das informações de despesas para finalizar o seu relatório. Os requisitos do funcionário responsável pelas despesas deveriam ser: noções em informática, e Excel e Access avançados. Esta proposta prioriza a utilização dos próprios funcionários que já atuam na área e pode ser realizado após a implantação da proposta anterior.

Utilização do Coordenador como um facilitador no desenvolvimento das atividades dos funcionários

O Coordenador poderia atuar como um intermediário para obter as informações necessárias de outros setores da empresa, pois seu nível hierárquico permite que sejam feitos maiores cobranças e conseqüentemente, os funcionários da área teriam um problema a menos para se preocuparem nos períodos de fechamento de relatórios.

Os atendimentos aos clientes que cobram os prazos divulgação dos relatórios também poderiam ser feitos pelo Coordenador. Isso permitiria uma maior interação com os funcionários para compreensão das atividades desenvolvidas e o estabelecimento de um planejamento para as atividades desenvolvidas na área. Tal proposta está fundamentada por

entrevistas livres realizadas com o Coordenador da área, que relato o interesse de estar participando mais ativamente nos processos desenvolvidos.

Treinamento coletivo

Esta proposta parte de uma demanda da área de treinamentos do setor de Recursos Humanos. Foi proposto para o autor elaborar um curso de matemática financeira desenvolvido em calculadora financeira e Excel que tivesse como foco atender as necessidades da área de Informações Gerenciais. Tal proposta se encaixa em um programa da área de treinamentos do banco que utiliza os funcionários com algum conhecimento específico como colaboradores para disseminação de conhecimento. Apesar do treinamento já ter sido aplicado fica aqui registrado como proposta já implantada, pois a elaboração do curso foi desenvolvida pelo autor tendo como base as informações para atender as necessidades da área levantadas no presente trabalho.

Adequar as informações geradas pelo sistema de acordo com a necessidade dos usuários

Apesar de ser difícil a comunicação com os fornecedores dos sistemas antigos utilizados pelo banco, é de fundamental importância o levantamento das necessidades dos funcionários e a requisição das alterações dos relatórios gerados pelos sistemas. Durante o contato com funcionários de outras áreas da instituição estudada, surgiram diversos relatos de outros sistemas que apresentam o mesmo problema para os usuários e, como o intuito desse trabalho é solucionar ou ao menos minimizar os problemas operacionais dos funcionários, o autor propõe, além do levantamento das necessidades e a requisição das alterações, a criação de programas em *Visual Basic for Applications* no Excel (macros) que realizem as alterações nas informações automaticamente. Todos os relatórios, apesar de não poderem ser utilizados diretamente em planilhas, apresentam um padrão em cada campo de informação (por exemplo, antes da informação sobre uma taxa de captação aparece sempre a palavra “TAXA”). Uma macro pode localizar essas palavras-chave e organizar as informações de acordo com as necessidades dos usuários automaticamente, evitando assim erros manuais, além de realizar as alterações de forma mais rápida. Para essa proposta, parte também a indicação de ser aplicada primeiramente nas atividades de cálculo do custo diário de captação, por já terem sido levantadas as necessidades do usuário.

Resultados

Capítulo 6 – Resultados

As diretrizes e propostas do trabalho foram apresentadas ao Gerente Geral da Controladoria e Contabilidade, que é o nível hierárquico responsável por todas as atividades desenvolvidas nos dois setores. As propostas tiveram uma ótima aceitação pelo Gerente Geral que encarregou o próprio autor a ser o responsável por implantá-las. O autor possui experiência em treinamentos, pois já atuou trabalhando na área e, além disso, possui conhecimentos de utilização avançada das ferramentas e Excel e Access.

A implantação das propostas teve início com uma parceria com a área de Treinamentos do setor de Recursos Humanos, que atuou na organização, disponibilização de espaço, equipamentos, autorizações etc. O autor elaborou um material de matemática financeira voltado para as atividades práticas de resolução de problemas em calculadoras e em planilhas de Excel. Com a primeira turma, o treinamento foi feito em um total de 15 horas, em horários depois do expediente, duas vezes por semana e contou com a participação de todos os funcionários da área estudada e mais 50 funcionários de outros setores do banco. O treinamento, além de atender as necessidades da área, serviu também para promover maior interação com os funcionários que permitiu maior colaboração para a implantação das outras propostas. O treinamento foi dado também para uma segunda turma com 60 funcionários de outras áreas e setores da instituição.

A segunda proposta implantada foram as melhorias nos processos de cálculo de custo de captação. Inicialmente com o auxílio e participação do funcionário responsável pelas atividades de captação, foram desenvolvidos dois programas em VBA para realizar as alterações nos relatórios fornecidos pelo sistema.

Minimizado o problema de gasto de tempo com as alterações nos relatórios, foram feitos os levantamentos das fórmulas das planilhas de cálculo do custo de captação. Foram desenvolvidos fluxos relacionando as fórmulas utilizadas no cálculo da captação diária (anexo 8) e levantados os cálculos relevantes para o resultado do trabalho (volume captado, taxa média negociada e custo da captação). Os clientes das informações do custo de captação diário foram contatados para verificar a relevância das demais fórmulas e cálculos.

A partir dos contatos feitos com os clientes pode se verificar que não era necessário o levantamento do nome do cliente e do nome do gerente responsável pela operação de captação, diminuindo assim, o volume de informações a serem processadas e eliminando as atividades de verificação de nomes de clientes e gerentes na planilha. Além disso, foi levantado, através das fórmulas e cálculos, que o custo de captação é calculado somente a partir dos CDB/CDI, cessões de crédito e venda de crédito. O Gerente da Mesa de Captação informou que esse é o critério adotado pela empresa e que poderíamos eliminar da planilha as operações de FIDC e contas garantidas.

Outros campos irrelevantes na planilha foram levantados, verificados e eliminados. No final, foram eliminados cerca de 80% dos cálculos realizados pela planilha.

Foi elaborado um fluxo para a nova planilha e logo após ela foi criada. Segue a seguir, o levantamento das atividades desenvolvidas na nova planilha de cálculo com os programas que acertam os relatórios fornecidos pelo sistema *CRK*:

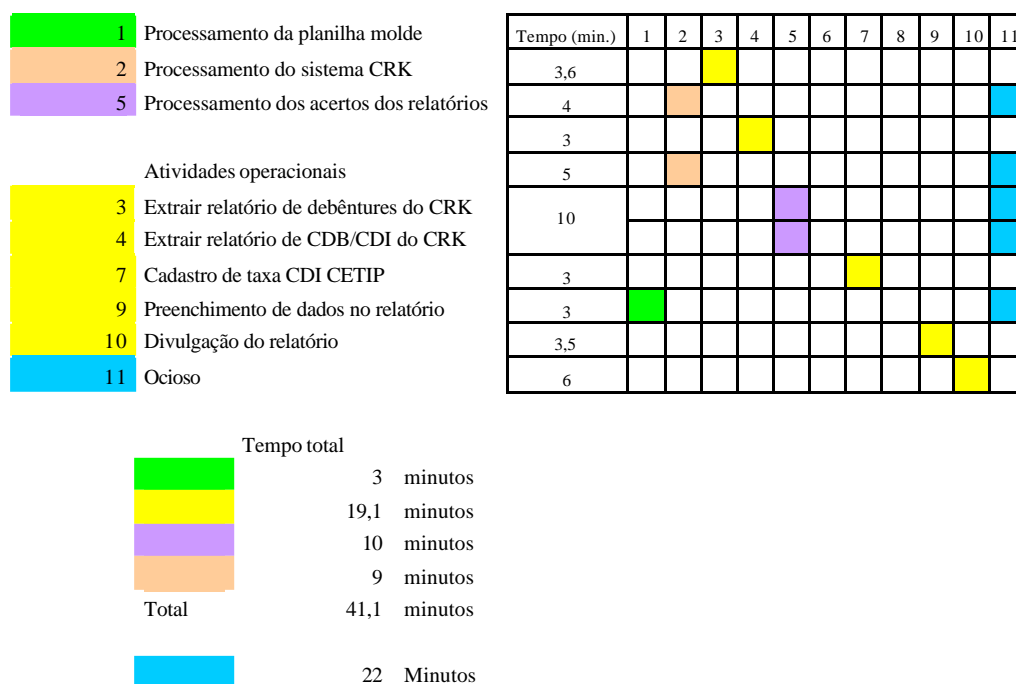


Figura 28 – Acompanhamento das atividades desenvolvidas no cálculo do custo de captação diária após as melhorias – Elaborada pelo autor.

Com os acertos na planilha de cálculo e nos programas para realizar os acertos nos relatórios gerados pelo sistema *CRK*, o tempo total do processo diminuiu de 234 minutos para 41,1 minutos. Na planilha desenvolvida, não há a necessidade de re-processamento, pois não utiliza os nomes de clientes e gerentes responsáveis pelas operações e a atividade de verificação desses dados também foi eliminada.

O funcionário responsável pelo custo de captação está sendo treinado pelo funcionário responsável pelos atendimentos de requisições de centro de custos e está acompanhando o tratamento das despesas e irá passar a dividir as responsabilidades dessas atividades.

Os programas para acertos dos relatórios gerados pelo sistema *CRK* foram utilizados como modelo para o desenvolvimento de problemas similares em outras áreas da Controladoria. Foram desenvolvidos 5 programas similares ao desenvolvido para o *CRK* para 3 outros sistemas utilizados pela instituição.

Devido a indisponibilidade de dados sobre a saúde dos funcionários da área de Informações Gerenciais, a avaliação dos resultados das melhorias implantadas foi verificado pela motivação gerada nos funcionários e o interesse despertado nos mesmos em participar dos processos de melhorias.

Conclusão

Capítulo 7 - Conclusão

Os objetivos de solucionar ou minimizar as dificuldades operacionais na área Informações Gerenciais foram alcançados. Para tanto, foi utilizada a análise ergonômica do trabalho que possibilitou a compreensão das atividades desenvolvidas a partir dos envolvidos e propor soluções que atendessem às suas necessidades.

O autor não encontrou dificuldade para interagir com os funcionários e demais envolvidos no trabalho. A área há algum tempo já tinha o interesse em melhorias e o apoio da alta gerencia contribuiu muito para o bom andamento do estudo realizado.

O trabalho teve um resultado muito positivo – o autor teve a oportunidade de participar de algumas melhorias propostas e utilizar, além dos conceitos aprendidos durante o curso de Engenharia de Produção, a ergonomia como um instrumento eficaz para transformar o trabalho de maneira a satisfazer as necessidades dos trabalhadores.

Cabe dizer também, que a interação com os trabalhadores foi, além de tudo, uma forma enriquecedora para se adquirir conhecimento e compartilhar experiências e que contribuiu muito para a constante busca do autor pelo aprimoramento profissional.

Conclusão

Capítulo 7 - Conclusão

Os objetivos de solucionar ou minimizar as dificuldades operacionais na área Informações Gerenciais foram alcançados. Para tanto, foi utilizada a análise ergonômica do trabalho que possibilitou a compreensão das atividades desenvolvidas a partir dos envolvidos e propor soluções que atendessem às suas necessidades.

O autor não encontrou dificuldade para interagir com os funcionários e demais envolvidos no trabalho. A área há algum tempo já tinha o interesse em melhorias e o apoio da alta gerencia contribuiu muito para o bom andamento do estudo realizado.

O trabalho teve um resultado muito positivo – o autor teve a oportunidade de participar de algumas melhorias propostas e utilizar, além dos conceitos aprendidos durante o curso de Engenharia de Produção, a ergonomia como um instrumento eficaz para transformar o trabalho de maneira a satisfazer as necessidades dos trabalhadores.

Cabe dizer também, que a interação com os trabalhadores foi, além de tudo, uma forma enriquecedora para se adquirir conhecimento e compartilhar experiências e que contribuiu muito para a constante busca do autor pelo aprimoramento profissional.